

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
UNIDADE DE PÓS-GRADUAÇÃO, EXTENSÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E TECNOLOGIA EM
SISTEMAS PRODUTIVOS

RODRIGO FIGUEREDO DE ALMEIDA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO
DE UM BANCO GLOBAL COM OPERAÇÕES NO BRASIL

São Paulo

Mai/2017

RODRIGO FIGUEREDO DE ALMEIDA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO
DE UM BANCO GLOBAL COM OPERAÇÕES NO BRASIL

Dissertação apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos, sob a orientação do Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale.

São Paulo

Mai/2017

A447i Almeida, Rodrigo Figueredo de
Internacionalização de processos de negócios: um estudo de caso de um banco global com operações no Brasil / Rodrigo Figueredo de Almeida. – São Paulo : CPS, 2017.
101 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2017.

1. BPM. 2. Internacionalização de processos. 3. Processos de negócios. 4. Segmento bancário. 5. Sistemas produtivos. I. Galegale, Napoleão Verardi. II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. III. Título.

RODRIGO FIGUEREDO DE ALMEIDA

INTERNACIONALIZAÇÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO
DE UM BANCO GLOBAL COM OPERAÇÕES NO BRASIL

Prof. Dr. Napoleão Verardi Galeale

Prof. Dr. Carlos Hideo Arima

Prof. Dr. Adilson Carlos Yoshikuni

São Paulo, 25 de maio de 2017

Dedico esta obra a todas as pessoas que me
sempre me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar a minha profunda gratidão aos meus pais que sempre me apoiaram;

A minha noiva que esteve comigo em todos os momentos;

Ao meu orientador o pela atenção todo este tempo;

Aos meus amigos por estarem comigo este tempo todo;

Se o conhecimento pode criar problemas, não
é através da ignorância que podemos
solucioná-los.

Isaac Asimov

RESUMO

O segmento bancário investe anualmente entre 19 e 21 bilhões de reais em tecnologia da informação, o que representa 18% dos investimentos em TI no Brasil, sendo o mesmo percentual de países como os Estados Unidos e a França, mas que ao mesmo tempo possui uma carência de estudos indicando a sinergia entre os temas BPM, processos de negócios, internacionalização de processos e o apoio de TI em processos de negócios no segmento bancário, apontando a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o tema. Este estudo tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão de como a internacionalização de processos de negócios apoiada pelo BPM e pela TI pode possibilitar a geração de ganhos para a organização dentro do segmento bancário. A metodologia utilizada neste trabalho é uma pesquisa do tipo descritiva e a sua abordagem é qualitativa, com a realização de um estudo de caso. A empresa alvo do estudo de caso foi selecionada de forma não aleatória, porém atendeu o critério de possuir um projeto de internacionalização de processos de negócios em uso e com resultados já alcançados. Trata-se de um banco internacional sediado nos Estados Unidos e com atuação em mais de cem países e que oferece no Brasil diversos serviços bancários, como seguros, empréstimos, cartões de crédito e produtos de investimento, para o segmento varejista e corporativo com foco em médias e grandes empresas. Como resultado constatou-se que por meio de um investimento de US\$ 120 milhões no projeto de internacionalização com o apoio do BPM e o apoio da TI, deverá gerar uma receita adicional prevista de US\$ 508 milhões nos próximos dez anos e uma redução de custos na ordem de US\$ 491 milhões no mesmo período, além de benefícios intangíveis.

Palavras-chave: BPM. Internacionalização de processos. Processos de negócios. Segmento Bancário. Sistemas produtivos.

ABSTRACT

The banking segment invests annually between 19 and 21 billion of Real in information technology, which represents 18% of IT investments in Brazil, it represents the same percentage of countries like the United States and France, but at the same time has a Lack of studies indicating the synergy between BPM topics, business processes, internationalization of processes and IT support in business processes on the banking segment, pointing out the need for more in-depth studies on the subject. This study aims to provide a better understanding of how internationalization of business processes supported by BPM and IT can enable the organization to generate profits within the banking segment. The methodology used in this work is a descriptive research and its approach is qualitative, with the accomplishment of a case study. The target company of the case study was selected in a non-random manner, but met the criterion of having an internationalization project of business processes in use and with results already achieved. It is an international bank based in the United States and operating in more than 100 countries. It offers banking services in Brazil, such as insurance, loans, credit cards and investment products, to the retail and corporate segment focused on Medium and large companies. As a result, it was realized that through an investment of US\$ 120 million in the internationalization project with the support of BPM and the support of IT, it should generate an additional estimated revenue of US\$ 508 million over the next ten years and a reduction of Costs of US\$ 491 million in the same period, as well as intangible benefits.

Keywords: BPM. Production Systems. Processes Internationalization. Business processes. Banking Segment.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Perfil dos entrevistados.....	64
Quadro 2: Principais Informações obtidas nas entrevistas	65
Quadro 3: Receitas e Reduções de custo esperados nos próximos dez anos.....	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Processos de conta corrente – Fase de implementação	72
Tabela 2: Processos de conta corrente – Fase de implementação – Processos Internacionais.	73
Tabela 3: Processos de tarifas	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O apoio promovido pelo BPM e pela TI.....	19
Figura 2: Conceitos e teorias da pesquisa.....	21
Figura 3: Relacionamentos e internacionalização	42
Figura 4: Principais Vantagens.....	47
Figura 5: Principais Desvantagens	48
Figura 6: Framework BPM.....	55
Figura 7: Framework da Pesquisa	61
Figura 8: Receitas e redução de custos dos processos de internacionalização de processos...	70
Figura 9: Processo AS-IS de abertura de conta de fundos de investimento	75
Figura 10: Processo TO-BE de abertura de conta de fundos de investimento	78
Figura 11: Processo AS-IS de abertura de conta registro tipo SBLC.....	80
Figura 12: Processo TO-BE de abertura de conta registro tipo SBLC.....	82
Figura 13: Processo de Cadastro de Tarifas TO-BE	85
Figura 14: Processo de Cadastro de Tarifas AS-IS	87

LISTA DE SIGLAS

BACEN - Banco Central do Brasil

BNDE - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

BPM - Business Process Management

BPMN - Business Process Model and Notation

BPMS - Business Process Management System

DOI - Digital Object Identifier

ETFs - Exchange-traded Funds

PROER - Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional

SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito

TI - Tecnologia da informação

TQM (Total Quality Management)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
1.1 Segmentos bancário brasileiro	25
1.2 Processos de negócios	32
1.3 A tecnologia como recurso	37
1.4 Internacionalização de processos	40
1.5 BPM (Business Process Management) - Gerenciamento de Processos de Negócios..	49
2 METODOLOGIA	59
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	66
3.1 Processos de conta Corrente	70
3.2 Processos de cobrança de tarifas	83
3.3 Principais ganhos	88
CONCLUSÃO	92
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICE	100

INTRODUÇÃO

Com o acirramento nas condições de competição e do redesenho das regulamentações financeiras ao longo das últimas décadas propiciou o desenvolvimento de uma série de inovações no mercado financeiro, inclusive externas ao tradicional sistema bancário, o que permitiu uma significativa ampliação dos serviços ofertados aos clientes e possibilitou uma maior liquidez e fluidez dos valores transacionados. Com o advento dos avanços tecnológicos e o fomento na quantidade de serviços bancários prestados aos clientes, bem como o surgimento de fontes alternativas para a execução de pagamentos e o incremento dos canais eletrônicos, trouxe consigo uma infinidade de benefícios para os clientes e para as próprias instituições bancárias, mas ao mesmo tempo trouxe consigo preocupações no que concerne a resolução de problemas relacionados à implantação de modelos para o gerenciamento dos processos de negócios com o intuito de alavancar os resultados de suas organizações e reduzir custos operacionais e ao mesmo tempo propiciar vantagens competitivas em um meio de acirrada competição e de produtos com características homogêneas (AZEREDO & CARVALHO, 2009).

Em um cenário que tem por característica o acirramento da competição entre as organizações em um nível global, no qual as empresas competem entre si independente de localização geográfica, faz com que sua dependência em relação à tecnologia da informação para suportar a gestão de processos de negócios se torne cada vez maior (SANTOS; AZEREDO & CARVALHO, 2009).

Os investimentos em TI absorvem grande parte dos recursos e do orçamento das empresas, sendo que os gastos em TI representam na maioria dos casos de 1% a 3% da receita anual, chegando a variar de 5% a 10% dependendo da atividade da organização (MEIRELLES, 2013).

A tecnologia da informação foi um dos fatores que mais modificaram os serviços financeiros oferecidos pelos bancos ao viabilizar a criação de novos canais de relacionamento com os clientes, além da crescente sofisticação, maior flexibilidade e maior complexidade dos produtos e serviços bancários, fazendo da TI um fator crítico para o gerenciamento dos riscos inerentes ao negócio (FARIA, MACADA, 2011).

O setor bancário é considerado o mais informatizado e o que relativamente efetua os maiores investimentos em tecnologia da informação, demonstrando que os investimentos em

TI promovem uma lucratividade crescente e propicia uma vantagem competitiva ao setor, como o fomento da sua estrutura de serviços e custos, sendo que o papel da TI nos bancos é de cunho estratégico, pois o seu planejamento tem como papel alavancar as atividades do setor, aonde pode se observar a implementação de novos produtos e serviços com o intuito de aumentar sua eficiência e gerar novas áreas de negócios e produtos (FONSECA, MEIRELLES, DINIZ, 2010).

A participação do setor financeiro nos gastos de TI é na ordem de 18% de todos os investimentos realizados no país, o que representa o mesmo percentual de países como os Estados Unidos e a França, sendo que o total de gastos realizados em tecnologia da informação pela indústria bancária no ano de 2014 foi na ordem de R\$ 21 bilhões, o que demonstra a incessante busca do setor pela inovação e a necessidade de processos estruturados que corroborem com a estratégia da empresa (FEBRABAN, 2014).

No ano de 2015 houve uma redução de dois bilhões de reais em investimentos de TI devido ao cenário econômico brasileiro, totalizando um investimento de R\$ 19 bilhões, mas mesmo com a redução de investimento é demonstrado o incessante interesse da TI no segmento. Deste total, 44% dos investimentos foram destinados a software, 35% destinados a hardware, 20% para telecomunicações e 1% com investimentos em outras tecnologias (FEBRABAN, 2015).

O desempenho empresarial é afetado pelo uso da TI, mas a maneira como isto ocorre depende da perspectiva adotada pela empresa, que pode ver a TI como uma simples decorrência das diretrizes organizacionais ou como uma facilitadora de processos e fornecedora de inovações de negócio. Estas perspectivas é que determinam o valor da a TI para a empresa (ALBERTIN; ALBERTIN, 2012).

Os investimentos em TI auxiliam na redução de custos por meio da melhoria da mão de obra e pela otimização de processos, aumentando a qualidade e o controle (DOLCI, 2009).

No final da década de 1990 houve uma grande difusão da visão de processos, sobretudo em relação ao BPM (Business Process Management) que foca, sobretudo na habilidade de gerenciamento e mudanças de processos, tornando-se tão importante quando o seu processo de criação, visto que passa a gerar condições de monitoramento para toda a cadeia de valor, permitindo que a mesma seja constantemente melhorada (SMITH & FINGAR, 2003).

Desta forma a capacidade de flexibilizar e melhorar constantemente os processos passa pela intensa participação das pessoas e por equipes envolvidas em mudanças. Com o advento do BPM as transformações nas organizações deixam de ser uma arte imprecisa e tornam-se uma disciplina da engenharia, com indicadores predefinidos, mas que podem ser alterados (BALDAM et al, 2009).

A necessidade de focar na melhoria e transformação dos processos de negócios com o intuito de ganhar competitividade, reduzir custos, salientando a importância das pessoas que agirão como centro dos processos de negócios, faz com que seja necessário utilizar as melhores práticas de gestão que envolve desde o mapeamento de processos, modelagem, definição do nível de maturidade, plano de comunicação, automação, documentação até o monitoramento por meio de indicadores de desempenho e ciclo de melhoria contínua o que faz com que o BPM (Business Process Management) seja uma solução válida, pois o BPM permite a modelagem de processos já existentes testando inúmeras variações, além de permitir o gerenciamento de melhorias e inovações pela organização e retornar os resultados destas análises com maior rapidez (SMITH; FINGAR, 2003).

Devido à necessidade das empresas de reduzir custos e aumentar a sua eficiência é cada vez mais comum adotar a estratégia de internacionalização e descentralização organizacional, pois a descentralização além de tornar o processo decisório mais rápido, possibilita uma visão global das áreas de atuação da empresa, dando maior autonomia aos níveis hierárquicos menores, liberando desta forma a alta direção das atividades rotineiras (STAL; MARINHO, 2004), enquanto que a internacionalização visa aumentar de forma gradual a competitividade das empresas e sua participação no mercado internacional, concentrando-se na aquisição gradual, integração e utilização do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e operações, permitindo desta forma a descentralização de alguns processos e a sua concentração na região em que o mesmo for mais eficiente, permitindo que as atividades sejam processadas em regiões diferentes, o que representa um ganho significativo para as instituições, em especial para as empresas globais que podem utilizar as vantagens competitivas oriundas de cada região e ao mesmo tempo centralizar todas as atividades com mesmas características em um único ponto, gerando reduções de custo de processamento e evitando trabalho duplicado em cada país que a empresa atua (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Neste cenário o BPM se mostra como uma ferramenta que permite o mapeamento e fomento dos processos de todas as unidades de negócio, além de propiciar a estrutura

necessária para que o processo seja executado em qualquer parte do mundo de forma a beneficiar ao máximo a organização, sendo a TI (tecnologia da informação) um dos pilares que permitem esta implementação.

Este trabalho se justifica devido à importância do segmento bancário que investe anualmente entre 19 e 21 bilhões de reais em tecnologia da informação, o que representa 18% dos investimentos em TI no Brasil, sendo o mesmo percentual de países como os Estados Unidos e a França, mas que ao mesmo tempo possui uma carência de artigos indicando a sinergia entre os temas BPM, processos de negócios, internacionalização de processos e o apoio de TI em processos de negócios no segmento bancário, indicando a necessidade de estudos mais aprofundados, conforme será detalhando no capítulo 1, que mostra esta relação, sendo a contribuição deste trabalho é a identificação dos ganhos provenientes da utilização da TI e do BPM na internacionalização de processos de negócio no segmento bancário, contribuindo para a análise da viabilidade da internacionalização de processos em instituições financeiras.

Diante do exposto, o presente estudo visa analisar a seguinte questão de pesquisa: A internacionalização de processos de negócios habilitados pela TI com o apoio do BPM gera ganhos para a organização no segmento bancário?

Desta forma, este estudo tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão de como a TI, apoiada pelo BPM, pode possibilitar a geração de ganhos para a organização dentro do segmento bancário.

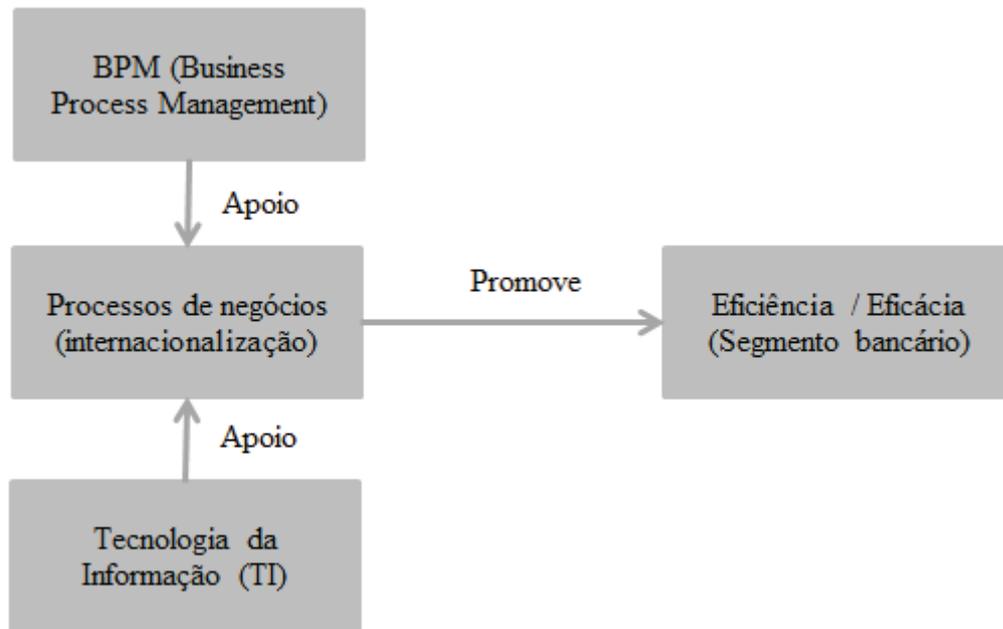
Como objetivo específico:

- Realizar uma pesquisa bibliográfica a respeito dos temas: segmento bancário, BPM, processos de negócio, internacionalização e tecnologia como recurso;
- Selecionar um banco envolvido com internacionalização de processos;
- Desenvolver um estudo de caso com o banco selecionado, investigando os fatores relacionados aos ganhos advindos da internacionalização de processos habilitados pela TI e apoiados por BPM;
- Analisar os resultados obtidos.

Na figura 1 é demonstrado o constructo simplificado da pesquisa sobre a internacionalização de processos bancários, aonde a tecnologia da informação e o BPM

apoiam os processos de negócios e os processos de internacionalização para promover eficiência e eficácia para a instituição.

Figura 1 – O apoio promovido pelo BPM e pela TI.



Fonte: Resultado da Pesquisa

A metodologia utilizada neste trabalho é uma pesquisa do tipo descritiva e a sua abordagem é qualitativa, com a realização de um estudo de caso. A empresa alvo do estudo de caso não foi selecionada de forma aleatória, porém atendeu o critério de possuir um projeto de internacionalização de processos de negócios em uso e com resultados já alcançados. Trata-se de um banco internacional sediado nos Estados Unidos e com atuação em mais de cem países e que oferece no Brasil diversos serviços bancários, como seguros, empréstimos, cartões de crédito e produtos de investimento, para o segmento varejista e corporativo com foco em médias e grandes empresas. A metodologia será detalhada no capítulo 2.

A fundamentação teórica será abordada no capítulo 1, sendo que na primeira subseção trata-se da evolução do segmento bancário nos últimos anos, como o setor é estruturado, a importância da inovação no setor e a importância da visão voltada a processos no segmento bancário e a utilização do BPM. Na segunda subseção da fundamentação teórica é descrito os processos de negócios, a importância da sua utilização e discutido o modelo de descentralização de processos e sua aplicabilidade. Na terceira subseção da fundamentação

teórica é descrito o apoio da TI nos processos de negócios e as principais vantagens advindas da sua utilização. Na quarta subsecção da fundamentação teórica é contextualizado o apoio do BPM para os processos de negócios, bem como sua definição e sua utilização no segmento bancário. Na quinta subsecção da fundamentação teórica é apresentado o conceito de internacionalização de processos e sua aplicabilidade no setor bancário, elencando suas principais vantagens e desvantagens. Nesta subsecção é feita uma intersecção entre internacionalização e centralização de processos, enfatizando as vantagens e desvantagens encontradas na intersecção dos dois modelos.

No capítulo 2 é descrito a metodologia do trabalho de forma detalhada e os procedimentos realizados para o estudo de caso.

O capítulo 3 é destinado para os resultados e discussão do trabalho, detalhando a estrutura do banco analisado, como foi realizado a implementação do projeto de internacionalização de processos, como o BPM e a TI auxiliaram neste processo e os principais ganhos obtidos pelo banco analisado no estudo de caso.

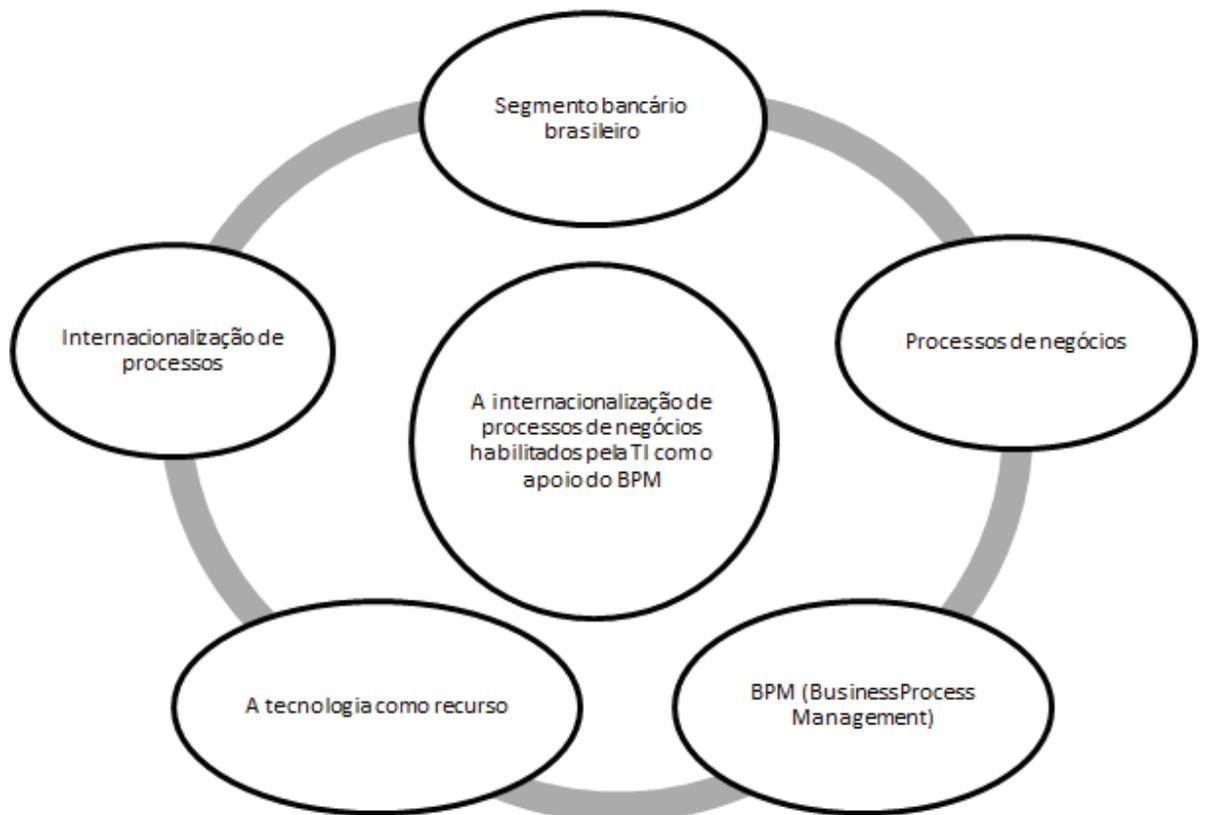
Na conclusão são apresentados os principais resultados da pesquisa realizada, o detalhamento das restrições da pesquisa e suas delimitações, bem como sugestões para pesquisas futuras.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como intuito discutir os conceitos e teorias concernentes a pesquisa, descrevendo o segmento bancário brasileiro, os processos de negócios, tanto centralizados como descentralizados, o apoio da TI em processos de negócio, a internacionalização de processos e suas principais vantagens e desvantagens e os conceitos de BPM (Business Process Management).

Na figura 2, é possível observar as diferentes dimensões e teorias que servirão de subsídio para o estudo e que são justificadas na sequência do trabalho.

Figura 2 – Conceitos e teorias da pesquisa.



Fonte: Resultado da Pesquisa

Para o levantamento destes conceitos foi efetuada uma pesquisa bibliométrica que é um estudo que se caracteriza como uma técnica quantitativa e estatística para a aferição dos índices de produção e de disseminação do conhecimento científico, consistindo basicamente na aplicação de técnicas matemáticas e estatísticas com o intuito de descrever aspectos inerentes à literatura ou de outros meios de comunicação, buscando para isto métodos quantitativos na busca de uma avaliação objetiva da produção científica, sendo este o alicerce da bibliometria. A bibliometria oferece um conjunto de métodos e medidas que corrobora com o estudo da estrutura e do processo de comunicação científica, sendo a análise das citações uma das mais tradicionais abordagens da bibliometria que vem se tornando mais sofisticada com o advento da tecnologia da informação em rede, que tem levado avanços quantitativos e qualitativos em outros métodos bibliométricos que envolvam análise de dados e documentos. Na bibliometria a medida utilizada na maioria dos estudos é a frequência com que ocorrem as citações, aonde o valor para a taxa de citações pode ser obtido calculando as citações totais pelo número de anos que a atividade sobre o qual ocorre a citação é observada (FONSECA, 1986).

Atualmente é observável a criação e distribuição de bibliotecas digitais de trabalhos acadêmicos contendo artigos de revistas, relatórios técnicos entre outros, para que os leitores e pesquisadores possam navegar entre as obras, bem como a facilidade de recuperar e exibir material relacionado, assim a capacidade de aproveitar os hiperlinks criados especificamente para esse fim pelos autores de páginas web. Em 1999, um consórcio de editoras comerciais começou a colaborar com a implementação da referência cruzada em seus títulos, que se trata de uma tecnologia que utiliza Digital Object Identifier (DOI) para identificar os documentos citados nos jornais publicados por membros do consórcio e para permitir a criação automática de hiperlinks ativos entre as citações de versões eletrônicas e as citações de documentos (BORGMAN; FURNER, 2002).

Existem três leis clássicas sobre a bibliometria, sendo a primeira conhecida como Lei de Lotka que foi formulada no ano de 1926 e foi baseada em um estudo sobre a produtividade dos cientistas e constatou a partir da contagem dos autores na Chemical Abstracts durante o ano de 1909 e 1916 que grande parte da proporção da literatura científica era produzida por um pequeno número de autores e que um grande número de pequenos produtores geravam o mesmo número de produção do que este pequeno grupo de autores (ARAUJO, 2006).

A segunda lei bibliométrica é voltada sobre os periódicos, no qual o objetivo era descobrir a quantidade de artigos de um assunto específico que apareciam em periódicos

destinados a estes assuntos, bem como a sua distribuição em termos de variáveis de proximidade ou afastamento, no qual Bradford realizou uma série de estudos que em 1934 gerou a formulação da lei de dispersão. A lei de Bradford foi particularmente útil pra aplicações de bibliotecas, nos quais eram efetuados estudos do uso de coleções com o intuito de auxiliar na decisão em relação a novas aquisições, descartes, deposito e utilização da verba e planejamento. A terceira lei da bibliometria é conhecida como lei de Zipf e foi formulada no ano de 1949 e de forma sucinta descreve a relação entre as palavras dentro de um determinado texto e a ordem da série destas palavras, ou seja, a realização de contagem de palavras dentro de largas amostragens. Zipf concluiu ao analisar a obra de Ulisses de James Joyce que existe correlação entre o número de palavras diferentes e a sua frequência e que existe uma regularidade na seleção e uso das palavras e que um pequeno grupo de palavras tende a ser usado com mais frequência, sendo que em sua análise foi descoberto que a palavra mais usada aparecia 2653 vezes e a centésima palavra mais usada, apenas 256 vezes e a ducentésima palavra aparecia em apenas 133 caos. Zipf então concluiu que a posição de uma palavra multiplicada pela sua frequência era igual a constante de aproximadamente 26500. Zipf formulou a partir deste estudo o princípio do menor esforço no qual existe uma economia do uso das palavras e se a tendência é usar ao mínimo significa desta forma que elas não irão se dispersar, pelo contrário, esta mesma palavra tenderá a ser repetida diversas vezes e as palavras que são mais utilizadas indicam o assunto do documento (ARAUJO, 2006).

Para a realização do estudo bibliométrico foi realizado uma busca na base da CAPES cujas palavras chaves estivessem ligadas ao tema da pesquisa, a base de pesquisada utilizada para o estudo foi a Scopus, ProQuest e Isi Web of Knowledge, adicionalmente foi utilizado a ferramenta “Harzing's Publish or Perish” e o site “Web of Science” que permite pesquisa em diversas bases de dados e revistas, como a Scielo, Elsevier, Springer, Wiley Online Library, Teses da USP entre outras.

Ao todo foram analisados 4.669 artigos, teses, dissertações e livros com os títulos relacionados ao tema da pesquisa.

Foi utilizada a ferramenta Microsoft Excel para tabular os resultados gerados pela ferramenta “Harzing's Publish or Perish” e demais bases.

Ao realizar a pesquisa com as palavras-chaves “BPM” e “BPMN” e suas derivações foi identificado um extenso conteúdo de publicações relacionadas ao tema, no qual foram identificadas 3.203 publicações com 68.054 citações, o que apresenta a maturação do assunto no ramo acadêmico. Os artigos de maior citação e com correlação ao tema da pesquisa como

dos autores August-Wilhelm Scheer, Nüttgens Markus, Mathias Weske, Van Der Aalst, James Chang, Marlon Dumas e Jan Mendling entre outros foram utilizados para compor o referencial teórico.

Ao realizar a pesquisa com as palavras-chaves “Gestão de processos” e “Internacionalização de processos” e suas derivações também foi identificado um extenso conteúdo de publicações relacionadas ao tema, no qual foram identificadas 1.330 publicações com 63.565 citações, o que demonstra ser um termo bastante estudado. Autores com alto índice de citação como o Heeseok Lee e Choi byounggu e o autor Sune Carlson responsável pelo desenvolvimento da teoria da internacionalização compuseram a bibliometria deste trabalho.

Ao realizar a pesquisa com as palavras-chave “Processos Bancários” e suas derivações o número de publicações foi inferior às demais pesquisas, com 127 publicações e 565 citações. Adicionalmente foi realizada a pesquisa relacionando a palavra-chave “BPM” com a palavra-chave “Banco” e suas derivações e foi identificado apenas 9 publicações com 8 citações, indicando poucas pesquisas sobre o tema quando se faz a intersecção entre as teorias.

A carência de estudos indicando a sinergia entre os temas BPM, processos de negócios, internacionalização de processos e o apoio de TI em processos de negócios no segmento bancário, demonstra a necessidade da realização de estudos mais aprofundados.

Desta forma este estudo analisou os temas expostos anteriormente e a sua sinergia para geração de ganhos no segmento bancário, aonde foi analisado desde, o movimento de reengenharia de processos de negócios iniciado na década de 1990 que deu ênfase a tecnologia da informação como uma facilitadora na gestão de processos e que resultou em ganho de proeminência por parte de TI na gestão das empresas que passaram a enxergar a TI como um importante elemento de contribuição na competitividade, aliando-se a isto o fato que o BPM permite a convergência de práticas de melhorias de negócios focadas em processos, aonde o BPM fornece a base sobre a qual as melhorias de processo podem ser realizadas (CHANG, 2016), soma-se a isto o fato que o alinhamento entre estratégia, TI e processos pode aprimorar o desempenho dos negócios (KEARNS; ANDERS; DEO, 2006), visto que estes fatores são importantes, este estudo irá analisar o alinhamento entre estes pontos, juntamente com a internacionalização de processos no segmento bancário para a geração de ganhos para a instituição.

Na próxima seção será detalhado o segmento bancário brasileiro e a sua evolução nos últimos anos, como o setor é estruturado, a importância da inovação no setor e a importância da visão voltada a processos dentro do segmento bancário e a utilização do BPM.

1.1 Segmento bancário brasileiro

A estrutura do sistema bancário brasileiro atual se originou a partir da grande reforma financeira ocorrida no ano de 1964, no qual foi constituído o mercado de capitais e criado a figura do Banco Central, além do aperfeiçoamento dos mecanismos de captação e aplicação de recursos por parte dos bancos, sendo que o sistema passou por três mudanças fundamentais (NETO; PAULI, 2008).

A primeira mudança ocorreu no período de 1964 a 1966 e teve como objetivo estimular a poupança, cuja finalidade era uma política de combate à inflação, mas que ao mesmo tempo permitisse criar mecanismos de financiamento para o déficit do governo. A segunda mudança ocorreu com a reforma do sistema bancário brasileiro em 1988, que permitiu a criação de bancos múltiplos, vindo desta forma a formalizar o modo de operação que já era adotado por várias instituições no país. O objetivo desta reforma era racionalizar o sistema financeiro nacional e reduzir custos operacionais, gerando desta forma um *funding* (financiamento) mais estável para os bancos, por meio da fusão das instituições existentes em uma única instituição. Esta reforma coincide com as reformulações ocorridas no sistema financeiro internacional por meio das práticas de regulamentações bancárias definidas no Acordo de Basileia, que tinham por objetivo estipular critérios de classificação de riscos operacionais e de crédito. A terceira alteração no sistema bancário brasileiro ocorreu devido a um ambiente de grande instabilidade internacional que teve o seu pico com a crise do México em 1995 e potencializada pela criação do plano Real em 1994 que promoveu a estabilização dos preços, o que acarretou no fim dos ganhos bancários por meio da hiperinflação, somando-se a isto uma onda de empréstimos em atraso e o temor de uma crise sistêmica fez com que o governo instaurasse em 1995 o Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento do Sistema Financeiro Nacional (PROER), cuja principal finalidade era a recuperação das instituições financeiras em risco, promovendo medidas que propiciavam a concentração

bancaria, o aumento das garantias por parte dos credores e a entradas de bancos estrangeiros. Este programa teve como resultado uma onda de fusões e aquisições de bancos de pequeno porte e instituições públicas, por meio de privatizações (NETO; PAULI, 2008).

O sistema bancário brasileiro vivenciou diversas fusões e incorporações nas últimas décadas com o objetivo de obter maior solidez, além da necessidade de se adaptar as novas tecnologias que propiciaram maior satisfação com o cliente, tanto internos quanto externos, o que gerou a necessidade de realizar desde ajustes operacionais até redefinir toda a estratégia da empresa, sendo utilizada amplamente a tecnologia da informação para fomentar seus processos com o intuito de gerar ganhos em eficiência e aumentar a rentabilidade (CERETTA; NIEDERAUER, 2001)

O setor bancário tem como característica o fato que suas atividades serem concentradas devido à presença de economia em escala e de escopo, visto que permitem aos bancos maiores operarem com custos menores que os bancos de pequeno porte (PAULA et al, 2013).

O processo de transição de hiperinflação para baixa inflação teve impactos importantes nos processos do setor bancário, que tiveram que se tornar mais eficientes na intermediação financeira e na geração de resultados, respondendo desta forma ao cenário de mudanças conseguindo manter elevados índices de rentabilidade, contudo apesar da maior eficiência macroeconômica, estas instituições tem se mostrado ineficiente na contribuição para o financiamento do desenvolvimento de uma parcela importante da população por intermédio do mercado de crédito e da prestação de serviços financeiros (PAULA; OREIRO, 2007).

Guimarães (2002) fez uma análise dos impactos dos bancos estrangeiros no mercado nacional, fazendo distinção entre os bancos públicos e privados, analisando para isto o período entre 1995 e 2001 e obteve como resultado que os bancos privados nacionais possuíam desempenho superior ao dos bancos estrangeiros, contrariando a literatura internacional, demonstrando um aumento da lucratividade dos bancos privados brasileiros neste período e constatou que enquanto os bancos privados brasileiros apresentavam margens de lucro mais elevadas que os bancos estrangeiros, os bancos públicos apresentavam margens menores e ao mesmo tempo despesas administrativas superiores a dos bancos estrangeiros.

No segmento bancário a concorrência pode ocorrer de diversas formas que vão desde a formação da marca, aliando-a a uma imagem de tradição, solidez e experiência até a

utilização massiva de técnicas de marketing, eficiência operacional e o desenvolvimento de novas práticas e serviços bancários, além da cooperação com outras empresas, como os correspondentes bancários, por exemplo, que são utilizados para ampliar a área de atuação do banco sem a necessidade de investir na abertura de agências (CAMARGO, 2009).

Desta forma muitas organizações perceberam que para sobreviver em meio a esta volatilidade e acirrada concorrência é necessário torna-se mais eficiente e esta eficiência obrigatoriamente passa por uma mudança na visão de processos da empresa sobre a forma como é criado e gerenciado o seu conhecimento, sendo que este olhar considera que é obrigatória que haja uma gestão do conhecimento para estabelecer vantagem competitiva no mercado (JASIMUDDIN, 2006).

Em virtude da assimetria da informação devido à grande heterogeneidade de clientes acaba criando nichos específicos que permitem que os bancos se especializem e pratiquem políticas de preços distintas. Esta assimetria também é responsável pela elevação dos custos de transferências de clientes e permite a obtenção de rendas informacionais. Os bancos acabam diferenciando entre si apenas pelo seu posicionamento estratégico representado por sua posição no mercado aonde os únicos serviços oferecidos pelos bancos são derivados de empréstimos e depósito (FERREIRA; FARINA, 2005).

É neste cenário de produtos homogêneos e de acirrada competição que se faz necessário investir constantemente em inovação a fim de se manter competitivo para não incorrer no risco de perder a participação do mercado para outro banco que o faça, como já foi demonstrado historicamente por outras empresas de sucesso e que não conseguiram acompanhar esta evolução (FARIA, MACADA, 2011).

Os bancos se expõem a diversos riscos por causa da natureza e complexidade das suas atividades e operações, motivo pelo qual existe forte regulamentação no setor (CAMAZANO; ARIMA, 2008). Devido ao fato dos bancos estarem em um ambiente fortemente regulamentado, parte das inovações que surgem no segmento bancário são decorrentes de leis e regulamentações, sendo que as inovações dos bancos estão associadas a três categorias ambientais, sendo elas o mercado, a tecnologia e as regulamentações governamentais e estes determinantes se influenciam mutuamente, aonde uma inovação tecnológica pode gerar novas demandas de mercado que acabaram exigindo regulamentações específicas, do mesmo jeito que uma regulamentação no setor pode gerar a necessidade de desenvolvimento de inovações de cunho tecnológico que propiciam o desenvolvimento de serviços inovadores que passam a ser solicitados pelo mercado. Inovações tecnológicas exógenas ao setor podem

influenciar o processo de inovação e criação de novos produtos bancários, como exemplo disto, se tem o telefone celular que permitiu a criação de um produto bancário relacionado ao acesso ao banco por meio de um dispositivo móvel (FONSECA, MEIRELLES, DINIZ, 2010).

Os bancos têm investido em tecnologias inovadoras que se tornou um elemento importante diante do cenário de alta competitividade do segmento bancário e financeiro ao permitir o desenvolvimento de múltiplos canais de acesso e ao viabilizar a oferta de novos serviços e produtos bancários aos clientes, sendo que o investimento em TI no setor bancário tem sido importante para a sobrevivência do negócio, aonde a TI pode melhorar o desempenho dos bancos por meio da redução de custos operacionais e melhoria de processos. No mercado financeiro a capacidade de inovação é primordial e fator crucial para a sobrevivência das empresas devido à forte concorrência e da necessidade constante das empresas desenvolverem tecnologias e inovações tanto no que tange a processos, quanto no que tange serviços e produtos. As inovações devem ser tanto de cunho incremental como de ruptura (FARIA, MACADA, 2011), sendo que valor do negócio é fomentado pela capacidade de inovar da empresa, aumentando sua competitividade e longevidade (DRUCKER, 1993).

Segundo Heasley (2014) apenas dois dos vinte maiores bancos americanos que operavam nos anos de 1980 permaneceram em atividade, o Citicorp e o New York Chemical Manufacturing, que hoje tem o nome de JP Morgan Chase Company, devido, sobretudo, ao fato de não se adaptarem a tecnologia disruptiva que surgiu no período com a invenção dos cartões de crédito e débito.

Sete anos após o advento da crise do subprime em 2008, cresce o risco da história se repetir, tanto pelas inovações constantes do segmento quanto pela entrada de gigantes da tecnologia, como o Google, no processamento de pagamentos online. Com o intuito de combater esta ameaça os bancos estão adotando a postura de ficarem mais próximos aos seus clientes finais, eliminando intermediários financeiros.

Na Europa, por exemplo, os cartões do tipo private label, que são emitidos pelas lojas estão voltando com força e intencionam fazer parceria com diversos varejistas o que ocasiona uma disputa acirrada com os bancos (HEASLEY, 2014).

Outro exemplo de inovação no setor foi a criação das ETFs (ETFs – Exchange-traded Funds, sigla em inglês), que desde a criação dos fundos mútuos, de índice e de hedge a indústria de gestão de ativos não havia testemunhado uma inovação tão profunda como os

fundos negociados em bolsa (ETFs – Exchange-traded Funds, sigla em inglês), que de forma sucinta pode ser descrito como uma unidade negociável na Bolsa de Valores da mesma forma de uma ação, mas com um diferencial é de que se trata de uma cota de um fundo de investimentos.

Nesta modalidade de investimento, diferentemente dos tradicionais fundos fechados podem ocorrer emissão ou destruição das cotas de acordo com a demanda e a montagem ou desmontagem destas cotas é realizada por instituições financeiras credenciadas pelos administradores de cada um destes produtos e que só podem ocorrer em múltiplos pré-determinados de cotas que representam uma unidade de criação ou destruição, sendo que estas unidades podem ser trocadas por cestas de ativos ou por dinheiro (AGARWAL, NAIK, 2014).

Estes exemplos demonstram o quanto o mercado financeiro é dinâmico e que constantemente são lançados novos produtos e desenvolvidos inovações que podem afetar a estrutura do mercado, permitindo a entrada de novos players e a criação de novos mercados, mas as instituições devem ficar atentas, pois ao lançar um novo serviço ou tecnologia também ficam expostas a novas modalidades de fraudes que anteriormente não existiam, como o que ocorreu com o pagamento online utilizando cartão de crédito, por exemplo (FARIA, MACADA, 2011).

Os bancos brasileiros começaram a utilizar a TI em meados da década de 1960 e atualmente representa uma grande fatia do orçamento anual de todos os bancos, fazendo com que os bancos brasileiros sejam reconhecidos mundialmente como referência em inovação e qualidade (JUNIOR; GRAMANI; BARROS, 2014).

Por meio de investimentos em tecnologia da informação os bancos brasileiros podem obter ganhos com a redução dos custos marginais e fomentar a sua participação no mercado (GONZALEZ; MICCO; MONTOYA, 2015), sendo que a tecnologia da informação abriu portas para novos entrantes, destacando-se os bancos de menor porte, que eliminaram a necessidade de agências física para o atendimento de seus clientes (Siaw & Yu, 2004), mas ao mesmo tempo a tecnologia da informação pode ser uma barreira para os bancos de médio e pequeno porte, pois os investimentos em TI para serem vantajosos exigem escala, o que a maioria destes bancos de pequeno e médio porte não possui, fazendo com que os seus investimentos em TI sejam direcionados para outras vertentes que lhes propiciem vantagem competitiva em relação aos bancos de maior porte (LIMA, 2016).

O segmento bancário brasileiro é concentrado e a tendência nos próximos dez anos é que haja um aumento de concentração ou permaneça no nível atual, exceto no segmento de pessoa jurídica. Existe uma pressão sobre as margens que o banco deve operar, sobretudo, devido a forte regulação do setor e as exigências inerentes ao aumento de alocação de capital, juntamente com a necessidade de aumento de produtividade, o que exige uma maior concentração para o aproveitamento da economia em escala e escopo, sendo que existe forte tendência de aquisição de bancos de menor porte por parte dos bancos de maior porte, tendo em vista a sua base de capital com pouca estabilidade e a existência de poucos nichos de mercado para atuação, além da própria aquisição de operações de players estrangeiros com menor participação no mercado em determinada linha de negócios (LIMA, 2016).

O espaço para os bancos de pequeno e médio porte será cada vez mais reduzido em razão do tamanho do mercado, do perfil de renda do povo brasileiro e da ausência de políticas de crédito. Soma-se a isto o custo de aquisição, manutenção e atendimento aos níveis de segurança exigidos pelo setor regulamentação bancário brasileiro, aonde a tomada de decisão relativa ao investimento em tecnologia da informação utiliza frequentemente como critério o ganho em escala o que acaba inibindo a decisão de investimento de bancos menores. Dentre os argumentos contrários, é enfatizado que o barateamento gradual de varias tecnologias empregadas nos processos bancário permitirá maior acesso aos bancos de menor porte em um futuro próximo (LIMA, 2016).

No que concerne à estrutura do setor bancário brasileiro é observado uma grande participação do estado no total de crédito concedido no sistema bancário brasileiro, aonde foi observado no período de janeiro de 2003 a fevereiro de 2010 que as operações totais de crédito no sistema financeiro público tiveram um aumento de 415,5% enquanto que no setor privado este aumento foi de 348,1%, já no setor industrial os investimentos públicos tiveram um fomento de 297,3% contra 240,5% do setor privado. No setor rural os empréstimos do setor público superam em 35% os empréstimos realizados pelo setor privado (PAULA; OREIRO; BASILIO, 2013).

O numero de bancos estrangeiros subiu de 58 no ano de 1998 para 72 no ano de 2001, mas logo após 2002 ocorreu um declínio devido à aquisição de alguns destes bancos pelos bancos domésticos ou simplesmente fecharam suas subsidiarias no Brasil. Entre o ano de 1998 e 2002 os bancos privados nacionais tiveram um forte declínio, reduzindo de 105 para 76 bancos, a maior parte desta redução ocorreu devido à aquisição de bancos de porte médio e

pequeno pelos os bancos de grande porte, sendo que este número se mantem estável desde então (PAULA; OREIRO; BASILIO, 2013).

Na próxima seção será discutido os processos de negócios, a importância da sua utilização e o modelo de descentralização de processos e sua aplicabilidade.

1.2 Processos de negócios

Os processos de negócios podem ser definidos de forma sucinta como as ações que as empresas comprometem-se a realizar com alguma finalidade ou objetivo comercial. Desta forma, os processos de negócios podem ser pensados como as rotinas ou atividades que uma empresa desenvolve para realizar algo (PORTER, 1991).

De acordo com Gonçalves (2000), o processo pode ser definido de forma resumida como a realização de uma atividade que possui entradas e saídas e geram produtos ou serviços, possuindo início e fim, sendo que seus fundamentos teóricos são provenientes da engenharia industrial. Para o autor, também deve ser considerado que todas as atividades desenvolvidas por uma empresa fazem parte de um processo e que envolvem pessoas, tecnologias e procedimentos.

Qualquer trabalho que seja recorrente, que envolva coordenação de esforços para sua realização, que contribua para a geração de valor, criação de serviços ou produtos pode ser definido como processo (KEEN, 1997).

Uma análise mais aprofundada de processos, pode fornecer novos *insights* sobre o comportamento gerencial, aonde a maioria dos estudos relativos ao comportamento das empresas focou em descrições simples de alocação de tempo, funções e fluxos de atividade, com poucas tentativas de integrar as atividades como um todo. Ao se utilizar a abordagem de processos é possível enfatizar as ligações entre as atividades mostrando que atividades aparentemente não relacionadas podem afetar o resultado final. A abordagem processual deste ponto de vista torna o trabalho gerencial mais racional e ordenado (GARVIN, 1998).

O processo é um conjunto de ações ordenadas e integradas com o intuito de gerar produtos, serviços e informações, aonde a definição de processos é baseada em três partes, sendo a primeira definida como um conjunto de passos para a execução de uma tarefa, a segunda como a descrição detalhada para que o processo possa ser replicado por outras pessoas e a terceira como os processos devem auxiliar o planejamento e a execução das atividades (BARBARÁ, 2008).

O desempenho empresarial depende entre outros fatores como a instituição implanta os seus vários processos de negócios, aonde cada um destes processos pode ter o efeito de aumentar ou diminuir o desempenho geral da empresa (RAY; BARNEY; MUHANNA,

2004), sendo que os processos podem ser vistos como impulsionadores de valor para a empresa e o negócio (SRIVASTAVA; SHERVANI; FAHEY, 1999).

O conhecimento é uma reconhecida arma para a manutenção da vantagem competitiva e muitas empresas estão começando a gerir o conhecimento organizacional e seus processos (LEE; BYOUNGGU, 2003).

A gestão de processos deve ser visualizada como a estratégia empregada pelas empresas com o intuito de melhorar as suas atividades que agreguem valor e ao mesmo tempo identificar atividades que possam ser modificadas ou eliminadas para fomentar o processo e reduzir custos, alinhando estas atividades com a estratégia da empresa e consequentemente para as necessidades do cliente (GONÇALVES, 2000).

A gestão por meio de processos permite que a instituição elimine o conceito de ilhas, no qual cada departamento se limita a sanar problemas e resolver desafios apenas da competência do seu departamento, deixando de ter desta forma uma visão sistêmica da empresa, o que dificulta que os departamentos trabalhem em conjunto com o intuito de atingir os objetivos globais da instituição, sendo que a gestão por processos prove meios para que as empresas tenham uma visão mais ampla do que está acontecendo, permitindo desta forma uma visão sistêmica. A gestão de processos foi favorecida pela automação destes processos, sobretudo devido aos avanços de TI (tecnologia da informação), que permitiu a implementação de ferramentas de workflow que foram as precursoras das ferramentas de BPMS (Business Process Management System) que surgiram e apresentaram novas funcionalidades que permitiam a simulação e o monitoramento de processos, bem como o acompanhamento de sua trajetória, partindo da premissa de código zero, o que permite que estas ferramentas sejam utilizadas por pessoas da área de negócios, e não apenas por especialistas da área de TI (CARRARA; PESSÔA, 2009).

Esta característica permite que os processos sejam vistos de uma forma sistêmica, deixando de ser visto apenas no âmbito departamental ou regional, o que permite que instituições que operem em diversas regiões e países possam concentrar o processamento de determinados processos em uma só localidade, tornando o processo mais enxuto, com menos variáveis e reduzindo desta forma custos decorrentes de ter estruturas parecidas em várias localidades. Uma das abordagens utilizadas ao se criar um departamento responsável pelas práticas do BPM é primeiramente determinar o grau de centralização e de descentralização que a empresa terá em seus processos, isto também auxilia a definir os papéis dos outros

autores na estrutura de governança, como os gestores do negócio, por exemplo, (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2013).

Com o objetivo de aliar a redução dos custos com o aumento da eficiência e eficácia, as organizações estão adotando cada vez mais a estratégia de descentralização organizacional e formando parcerias que de acordo com Pimenta (1995) tem apresentado resultados satisfatórios.

A descentralização faz com que o processo decisório se torne mais rápido e de melhor qualidade, possibilitando uma visão global das áreas de atuação da empresa, atenuando problemas decorrentes do desconhecimento ou da falta de tempo dos altos executivos da empresa em relação aos diversos setores de atuação da empresa, sobretudo quando esta descentralização executa processos específicos em outras regiões ou países. Adicionalmente a descentralização de processos propicia maior especialização do processo e menor dispêndio de tempo na sua elaboração, tende a fomentar a produtividade e permite maior desenvolvimento profissional dos níveis hierárquicos inferiores. O processo descentralizado permite também que as decisões sejam feitas por pessoas que estejam envolvidas com o processo o que faz com que as necessidades da empresa sejam atendidas mais rapidamente (OLIVEIRA, 2000).

As mudanças que ocorrem tanto na estrutura organizacional, quanto as ocorridas nas funções dos administradores é um dos novos paradigmas da administração, pois embora os administradores continuem exercendo a responsabilidade decisória o processo administrativo tem que ser distribuído por toda a estrutura organizacional da empresa, desta forma os funcionários de níveis hierárquicos inferiores ou operacionais assumem responsabilidades administrativas, por este novo paradigma todos na empresa administram e os executivos coordenam este processo, o que caracteriza a descentralização em unidades estratégicas de negócios (VLCEK, 1987).

A descentralização está entre os mais recentes desafios enfrentados pelas instituições e ao adotar esta medida a empresa tende a se tornar mais ágil, melhorando a qualidade dos seus processos decisórios em função da redução da distância entre o gerente local e os empregados. Os processos de gestão passam a ser aprimorados com a descentralização em unidades de negócio e a unidade estratégica de negócio passa a ser conceituada como o agrupamento de atividades e interage de forma harmoniosa com o ambiente, comportando-se de maneira independente, sendo o gestor responsável pelo seu desempenho e resultado (VLCEK, 1987).

Durante o processo de implementação da descentralização de processos é necessário que a diretoria e a alta gerência tenham consciência que devido à heterogeneidade de funcionários com pensamentos distintos, podem ocorrer erros e que é necessário proporcionar tempo aos funcionários para que possam assimilar as mudanças nas prioridades da empresa e conhecer a sua estratégia de forma holística. A alta direção deve nestes casos evitar a tendência de assumir a responsabilidade da pessoa que cometeu o erro, apenas para fazer o processo funcionar de forma adequada, para evitar a tendência de centralizar novamente o processo desta forma. Os líderes das empresas deverão ser pacientes para que os membros da equipe possam aprender com seus erros, por outro lado, se a alta gerência intervir em demasia e tomar para si a responsabilidade, os funcionários podem enxergar esta atitude como uma volta ao processo centralizado (VLCEK, 1987).

Uma das premissas ao se implantar a descentralização é que seja fomentado o alinhamento estratégico de duas maneiras, primeiro, por meio de um contato mais próximo com os clientes, aonde os processos poderão ser melhor alinhados com as necessidades do negócio. Em segundo lugar, os gestores das unidades de negócios poderão ter melhor controle sobre o tipo, quantidade e qualidade dos serviços executados. A implantação de unidades de negócios autônoma tende a impulsionar as tomadas de decisões nas organizações, visto que capacitam os gerentes de linha com a informação e a autoridade de que necessitam para administrar seus negócios, fazendo com que as unidades de negócios sejam responsáveis por suas decisões e pelos resultados finais (TERLAGA, 2000).

Se as unidades de negócios passam a ser responsáveis pelo seu desempenho, os gerentes de linha devem ser capazes de tomar todas as medidas necessárias para maximizar a satisfação do cliente, fomentar a lucratividade e gerar valor para os acionistas (TERLAGA, 2000).

Para criar e reforçar o ambiente de descentralização é necessário primeiramente que os membros da equipe estejam dispostos a utilizarem as suas próprias mentes para resolverem os seus problemas, aonde se espera que sejam responsáveis por suas falhas ou sucessos, mas que não sejam punidos por erros enquanto estiverem na curva de aprendizado. Como resultado a empresa ganha força em todos os níveis organizacionais, pois os seus membros adquirem graus de responsabilidades de forma contínua, aonde a empresa incentiva pensadores independentes que abordam o mesmo problema de várias maneiras diferentes (VLCEK, 1987).

Apesar das vantagens auferidas pela descentralização de processos e a estruturação em unidades de negócios traz também riscos, pois estas medidas não impedem que os responsáveis pelas unidades de negócio tomem decisões equivocadas que podem ser prejudiciais ou onerosas à empresa, ou se concentrem na melhoria da sua unidade e desconsidere a visão holística devido a uma imitada percepção do que é realmente importante para a empresa (STAL; MARINHO, 2004).

Um maior grau de autonomia também é um fator motivador, em especial para profissionais que ambicionam encontrar oportunidades de demonstrar suas habilidades em cargos gerenciais e que envolvam a capacidade de tomar decisões estratégicas.

Um aspecto importante é que a descentralização implica também em uma série de riscos e custos para a empresa, visto que os administradores das unidades de negócio podem vir a tomar decisões equivocadas e prejudiciais em relação aos processos, seja pelo fato de concentrar melhorias em sua unidade de negócios em detrimento de outras ou por tomar decisões que estejam desalinhadas com a estratégia global da empresa (OLIVEIRA; ÁVILA, 1999).

Na gestão de processos descentralizada, implementar mudanças, por vezes pode levar mais tempo do que normalmente ocorreria em uma gestão centralizada, visto que as pessoas devem sentir que tem a propriedade da mudança, o que muitas vezes pode vir a demorar para ocorrer. Outro fato é que as equipes descentralizadas tendem a não ter tempo suficiente para dispendir na criação de processos, devido às atividades de rotina a qual estão engajadas (VLCEK, 1987).

A descentralização de processos pode aumentar o índice de *turnover* da empresa, devido à dificuldade em se manter um foco consistente sobre os objetivos da empresa, em geral, a longo prazo, quando os membros da equipe têm definido suas próprias agendas individuais (VLCEK, 1987).

Em empresas com processos descentralizados é necessário que haja uma estrutura de controle que tem basicamente dois papéis. O primeiro é de fornecer à alta administração informações que são relativas às unidades de negócio, no que diz respeito ao desempenho e rentabilidade e a segunda é de influenciar o comportamento dos gerentes locais a fim de que suas decisões sejam consistentes com a estratégia de negócio da empresa e com seus objetivos globais (OLIVEIRA; ÁVILA, 1999).

1.3 A tecnologia como recurso

O uso da tecnologia da informação nas empresas deve estar associado às necessidades estratégicas e operacionais da organização para contribuir com seu bom desempenho, no qual este uso deve considerar o contexto no qual a organização esta inserida, sendo que as características do mercado em que a organização atua devem ser consideradas para a definição do uso de TI como parte das suas estratégias e operacionalização (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009).

Os processos de negócios habilitados por TI podem ser definidos de forma sucinta como a forma que a TI possibilita a ordenação específica de atividades de trabalho em tempo e espaço, com um começo e um fim delineado, cujas entradas e saídas são claramente identificadas, sendo uma das condições necessárias o apoio da TI para a ordenação destas atividades. Os recursos tecnológicos devem ser implementados dentro da empresa para executar esta ordenação de etapas. Portanto a disponibilidade de recursos tecnológicos, ou aplicativos de negócios que usam a infraestrutura de TI global, leva à criação de processos de negócios habilitados para TI. Sem esses recursos tecnológicos, a ordenação das atividades de trabalho não poderia ser realizada (SCHWARZ et al, 2010).

As organizações que tiveram êxito ao longo da sua história reconhecem os benefícios advindos do uso da tecnologia da informação e os seus riscos e reconhecem a importância do seu gerenciamento para o sucesso e manutenção da longevidade da empresa, bem como os riscos decorrentes das crescentes demandas regulatórias e a dependência crítica de muitos processos em relação a TI. Identificar os processos pelos quais são realizados os controles críticos é de crucial importância para que os executivos possam gerir esses processos ao nível de capacidade desejada. A Gestão de processos é de suma importância, pois é uma das áreas que contribuem para que haja transparência na empresa (AKABANE, 2012).

Deste a introdução dos microcomputadores no início de 1980 foram realizados muitos estudos focados na TI e no ambiente de negócios, aonde tais estudos abrangeram diversos tópicos que vão desde a sua adoção, uso, problema, benefícios até a sua aplicabilidade no ambiente de negócios para a habilitação de processos de negócios, sendo que o rápido crescimento da utilização da informática nos últimos anos foi um dos fatores que propiciou a utilização de TI em processos de negócios (CRAGG; MILLS, 2011).

Os processos de negócio habilitados por TI tem uma longa história dentro da literatura, aonde vários pesquisadores se esforçaram para entender como a TI poderia contribuir para o sucesso estratégico e operacional das empresas. No entanto, duas abordagens têm dominado nossa literatura, sendo a primeira abordagem baseada em recursos e a segunda no alinhamento de TI aos negócios, no qual o desempenho de TI está relacionado diretamente ao grau em que os recursos de TI foram canalizados para a produção de processos eficazes de negócios, aonde o sucesso dos processos de negócios habilitados para TI possibilita o sucesso estratégico e operacional de uma empresa. Esta abordagem argumenta que o alinhamento de TI a estratégias de negócios levará a um melhor desempenho organizacional. A partir destas teorias parte-se do pressuposto que nem a habilitação dos processos de negócios com TI nem o alinhamento estratégico da TI com as estratégias de negócios é suficiente em si para alcançar o desempenho organizacional. Em outras palavras, simplesmente permitir processos de negócios e negligenciar o alinhamento não permitirá que uma organização alcance o desempenho almejado. Alternativamente, concentrar-se unicamente no alinhamento e negligenciar os processos de negócios também não resultará em sucesso para a empresa (SCHWARZ et al, 2010).

Outro ponto a ser considerado é que a estratégia de negócios é implementada a partir de uma série de processos ou atividades e que diferenças em focos estratégicos podem significar que alguns processos tem maior importância que outros, um exemplo disto é o caso de uma empresa de baixo custo cujo foco está na produção em massa ou na padronização como forma de reduzir custos, em contraste com empresas de segmento Premium que focam em processos para o cliente ou processos voltados para o marketing (TALLON, 2007), aonde as habilidades, capacitações e comportamento dos indivíduos como parceiros ou clientes influenciam no valor que a tecnologia da informação agregará ao negócio (ALBERTIN; ALBERTIN, 2009).

Os recursos tecnológicos levam ao desenvolvimento de processos de negócios habilitados pela TI e o grau de investimento em TI será refletido por este alinhamento, sendo este grau de alinhamento determinante para o desempenho da organização (SCHWARZ et al, 2010).

A incapacidade em perceber o alinhamento em TI ocorre em grande parte devido à falta de alinhamento entre as estratégias de negócio e da tecnologia da informação das organizações, aonde a estratégia é entendida como envolvendo decisões relativas a opções competitivas de mercado, produtos e a capacidade das empresas de executar suas escolhas

neste mercado. O conceito de alinhamento estratégico com TI baseia-se em duas premissas, sendo a primeira delas que o desempenho econômico este diretamente relacionado à capacidade dos executivos em criar os ajustes estratégicos entre a sua organização e a estrutura de mercado em que compete e a segunda que este ajuste estratégico é dinâmico, aonde as escolhas feitas por uma empresa ao longo do tempo evocam ações que exigem respostas posteriores, desta forma, o alinhamento estratégico não é um evento, mas um processo de adaptação e mudanças feitas de forma contínua (HENDERSON; VENKATRAMAN, 1993).

A tecnologia da informação se consolida como um elemento essencial no apoio à estratégia de negócios para que a empresa possa perdurar e se adaptar as mudanças em um ambiente altamente competitivo (YOSHIKUNI; ALBERTIN, 2014).

O acúmulo de ativos tecnológicos não é garantidor de vantagem competitiva, para que haja a vantagem é necessário que a empresa saiba coordenar suas competências internas e externas de forma a se adaptar ao ambiente que a circunda e que esta em constante transformação (PELAEZ et al, 2009), neste sentido foi adotado o termo capacidade dinâmica por Teece, Pisano e Shuen (1997), aonde o que faz com que haja diferença entre a empresa e seus competidores é a sua fonte de sua diversidade organizacional, aonde esta especificidade reduz a possibilidade que haja replicação da competência de uma empresa pela outra (PELAEZ et al, 2009).

Uma rápida mudança de tecnologia depende do aperfeiçoamento dos processos internos de tecnologia e do processo de organização e gestão dentro da empresa. Ou seja, identificar novas oportunidades e organizá-las eficaz e eficientemente favorece o fomento dos lucros e mantém uma estratégia competitiva que mantém os concorrentes fora de equilíbrio, aumentando suas despesas e dificultando a entrada de novos concorrentes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

A capacidade de viabilizar o seu constante reposicionamento estratégico nos mercados em que tem atuação envolve basicamente a análise de duas atividades fundamentais, sendo a primeira delas a interpretação do ambiente em que a empresa esta inserida e a segunda o processo de coordenação de recursos internos, aonde tais atividades tem o objetivo de subsidiar a tomada de decisões (PELAEZ et al, 2009).

1.4 Internacionalização de processos

Carlson (1975) foi um dos primeiros pesquisadores a observar que as empresas que pretendem investir no exterior sofrem com a falta de conhecimento sobre como conduzir os seus negócios em um mercado estrangeiro, tendo como principal área de investigação a hipótese de que as empresas tem propensão a lidar com este problema através da tentativa e erro, no qual o conhecimento do mercado estrangeiro é adquirido de forma gradual. O raciocínio de Carlson lançou base para o que mais tarde viria a ser conhecido como o modelo de processo Uppsala de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

De acordo com Johanson e Vahlne (1977) a internacionalização das empresas e consequentemente de seus processos visa aumentar de forma gradual a sua competitividade e participação no mercado internacional, concentrando-se na aquisição gradual, integração e utilização do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e operações, permitindo desta forma a descentralização de alguns processos e a sua concentração na região em que o mesmo for mais eficiente.

A internacionalização de processos envolve riscos e investimentos de recursos e o conhecimento sobre os custos de internacionalização de processos se torna importante, visto que os aspectos relativos aos custos têm influência direta sobre a lucratividade da empresa e sobre o plano de internacionalizar o processo ou não (KENT et al 1997).

Johanson e Vahlne (1977) realizaram um estudo que indicou que a internacionalização das empresas é um processo no qual as empresas aumentam de forma gradual o seu envolvimento internacional, no qual fatores econômicos e características específicas, como os processos internos, influenciam o ritmo de internacionalização da empresa.

Neste trabalho foi desenvolvido um modelo de processo de internacionalização da empresa, focando-se na empresa de forma individual e particularmente na aquisição gradual, da integração e da utilização de conhecimentos sobre os mercados estrangeiros, tendo como premissas básicas que a falta de tal conhecimento é um importante obstáculo para o desenvolvimento de operações internacionais e que este conhecimento pode ser adquirido por meio de operações no exterior. Esta premissa era válida para os dois sentidos da internacionalização que é o aumento do envolvimento da empresa no país estrangeiro e a criação de sucessivas operações em novos países.

O estudo realizado por Johanson e Vahlne (1977) incorporou ao modelo os resultados de estudos empíricos realizados anteriormente ao desenvolvimento de operações internacionais, buscando explicação teórica por meio da teoria comportamental da empresa, aonde se acreditava que a internacionalização é o produto de uma série de decisões incrementais. O estudo teve o objetivo de identificar os elementos comuns em situações de decisões sucessivas e desenvolver desta forma um modelo de internacionalização.

As pesquisas em internacionalizaram ganharam ímpeto após a publicação dos modelos comportamentais, entre os quais destaca-se o trabalho de Johanson e Vahlne (1977), que segundo Rezende (2007), apresentou duas contribuições para o processo de compreensão da internacionalização, sendo o primeiro o entendimento da internacionalização como sendo um processo, no qual as alterações subsequentes do modo de operação podem resultar em eventos críticos na trajetória da empresa em mercados internacionais no que concerne a escolha da forma como a empresa fará a sua entrada nestes mercados, pois, segundo o modelo tais alterações ocorreriam em função do conhecimento gerado através de uma determinada subsidiária, que serviria como parâmetro.

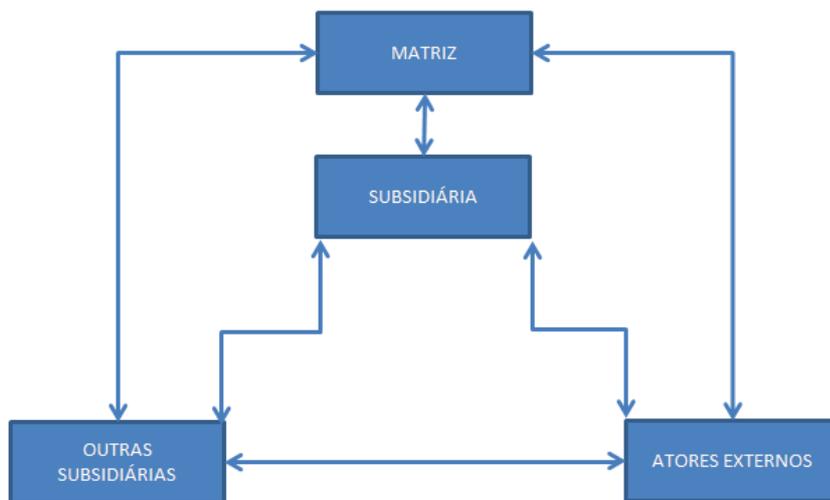
A segunda contribuição do modelo está relacionada ao conhecimento de mercado como um mecanismo para a compreensão de como a empresa evolui em um mercado estrangeiro, ou seja, como a empresa passa a adquirir conhecimento por meio da inserção de operações em outros países.

O conceito de comprometimento apregoado inicialmente pelo modelo de Uppsala, desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977) passa a ser estendido para abranger além dos recursos internos, também os recursos externos, como fornecedores, da mesma forma que o conhecimento de mercado deve ser expandido não só para o conhecimento interno da empresa, mas sim diluído por toda a rede de negócios ao qual a empresa pertence, desta forma o conhecimento de mercado assume aspecto coletivo, visto que nenhum ator possui de forma isolada os conhecimentos necessários para internacionalizar suas atividades.

Este conhecimento passa a ser compartilhado entre todos os membros dos processos e estes processos passam a ser desenvolvido em conjunto pelos atores que pertencem à rede de negócios, o que resulta em relacionamentos multilaterais e não unilaterais conforme o modelo de Uppsala.

De acordo com Rezende (2007), há três tipos de relacionamento que são fundamentais para explicar o processo de internacionalização da empresa, que envolve a matriz, as suas subsidiárias e os atores externos, conforme figura 3.

Figura 3 - Relacionamentos e internacionalização



Fonte: Adaptado Rezende (2007)

As mudanças passam a ser iniciadas, transformadas e transmitidas por meio de relacionamentos diretos e indiretos entre os diversos atores do processo, desta forma a ideia de que forças ambientais afetando de forma homogênea a trajetória da empresa passa a ser substituída pela visão na qual os atores estão inseridos em diversas redes (REZENDE, 2007).

As atividades internacionais requerem conhecimentos gerais e específicos, sendo que o conhecimento específico do mercado é adquirido principalmente por meio da experiência do mercado em questão, enquanto o conhecimento de operações pode ser transferido de um país para o outro. O conhecimento pode ser considerado uma dimensão dos recursos humanos e consequentemente quanto maior o conhecimento destes mercados, mais valioso será os seus recursos humanos (ANDERSEN, 1993).

Um dos motivos para que uma empresa assuma um comportamento de internacionalização incremental e demorado reside no fato que é necessário se explorar o

mercado estrangeiro primeiramente, tendo que criar vínculos tanto com clientes como uma relação com os diversos fornecedores, criando desta forma o seu relacionamento dentro de uma rede de negócios em um mercado estrangeiro, com o intuito de superar as diversas barreiras, como a cultural, por exemplo. Investir em relações também significa demanda de tempo para compreender a outra parte. Estes aspectos de percepção fundamentais da teoria de negócios podem ser utilizados para infundir novos elementos ao modelo de Uppsala (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007).

A internacionalização é uma das alternativas para que a empresa cresça, gerando importantes retornos para as operações domésticas, pois com o aumento do seu mercado é permitido que a empresa faça maiores investimentos em tecnologia da informação devido a possibilidade maior de retorno do investimento. Os investimentos oriundos da compra de outras empresas para entrar no mercado estrangeiro garante acesso a habilidades e conhecimentos tecnológicos que podem ser agregados a suas operações locais, especialmente se a aquisição for realizada em locais com grande concentração de empresas de alta tecnologia (CHUDNOVSKY; LÓPEZ, 2000).

As empresas precisam ter vantagens ou recursos que a tornem competitivas no mercado internacional, entre os quais se destacam o conhecimento e a tecnologia, sendo que o país em que a empresa desejar se instalar deve prover alguma forma de vantagem ou benefício caso contrário, a melhor opção é exportar seus produtos para o país em questão ou licenciar sua produção para uma empresa local (DUNNING, 1988).

Os desafios oriundos do processo de internacionalização são grandes, mas os fatores motivacionais, como o desejo de aumentar a sua região de atuação, a busca de novas oportunidades, a presença no mercado internacional e a busca por economia em escala para a redução dos custos faz com que as empresas se aventurem nesta empreitada (STAL, 2010).

Para que haja investimentos em âmbito internacional é necessário que haja uma vantagem forte em seu mercado doméstico a fim de compensar as desvantagens potenciais de se operar no exterior, como riscos cambiais, riscos políticos, custo de agência entre outros. Dentre as principais vantagens que as empresas possuem para poder entrar no mercado internacional destacam-se o fato de já possuir economia de escala decorrente do seu porte, tecnologia superior, produtos diferenciados, conhecimento mercadológico entre outros (VASCONCELOS et al, 2008)

Os bancos tendem a internacionalizar para atender a duas finalidades fundamentais, que é a de crédito internacional e de empréstimos internacionais. Os bancos internacionalizam por meio de seus recursos tangíveis e intangíveis, aonde estudos anteriores tem reconhecido que os bancos tendem a cruzar a fronteira para promover a diversificação de empréstimos e obter economia em escala. Estes dois pontos auxiliam os bancos a obterem maior crescimento e rentabilidade (REDDY, 2016).

Sebastian e Hernansanz (2000) notaram que com os avanços em recursos tecnológicos foi permitido aos bancos que não ficassem limitados a localizações geográficas estreitas, decorrentes de sua presença física, mas permitiram que os bancos pudessem se expandir em mercados estrangeiros, aonde modelos de negócios bem sucedidos puderam ser integrados utilizando recursos tecnológicos e de tecnologia da informação.

A internacionalização também é determinada pelos recursos intangíveis internos, tais como patentes, direitos autorais, marca e relacionamento com os clientes. O valor da marca é um dos mais importantes recursos intangíveis das empresas e o valor da marca tem relação direta com a internacionalização. A atividade bancária é um dos negócios que dependem da confiança e crença dos clientes e por este motivo os bancos investem enormemente em publicidade e na marca com o intuito de aumentar o valor da sua imagem e a percepção de valor por parte do cliente. As marcas dos bancos têm uma correlação com seu valor líquido e é um dos fatores determinantes para a internacionalização dos bancos de varejo (GHAMARI et al, 2012).

A internacionalização pode fomentar o desempenho das empresas, incrementando suas vendas em mercados estrangeiros, diversificando o risco de uma recessão econômica do mercado interno, reduzindo os seus custos por meio da economia em escala de produção e por meio da economia advinda da redução de custos através de economia de escopo em processamento, marketing e distribuição (HSU, 2006).

As empresas que possuem altos níveis de competências em seu ramo de negócio podem aumentar a sua rentabilidade, expandindo o seu domínio de operações a um nível mundial, aonde pode aplicar as suas vantagens competitivas, portanto, por meio da internacionalização as empresas multinacionais podem usar as suas competências principais para gerar economia de escala em mercados estrangeiros, alcançando desta forma maior rentabilidade, concentrando-se nas vantagens estratégicas da internacionalização, da economia em escala e escopo, da aprendizagem obtida nos países em que tem atuação, na

exploração das relações entre os segmentos de negócios e as áreas geográficas, além da possibilidade de explorar as disparidades entre os mercados de cada país (HAMEL, 1991).

A velocidade com que a empresa deseja implementar a internacionalização é alimentada pelo desejo de se explorar a economia em escala, sendo que as novas tecnologias proporcionadas pela internet auxiliam o aumento de escalabilidade, tornando desta forma, os custos para servir um mercado geográfico adicional mais modestos, além da possibilidade de terceirizar serviços, reduzindo desta forma os investimentos necessários (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007).

As empresas optam pela internacionalização para buscar ativos prioritários para equilibrar o déficit de recursos e de acordo com a teoria dos custos de transação, as empresas tendem a ganhar vantagem significativa com a internacionalização no que diz respeito à disponibilidade de recursos (REDDY, 2016).

No entanto, existem riscos associados à internacionalização, como a falta de familiaridade com os mercados estrangeiros, sua cultura e legislação, o que pode ocasionar dificuldades no intento da empresa em se expandir internacionalmente (SHAPIRO, 1992).

A ideia do incremento de despesas ou encargos adicionais para o início da expansão internacional é outro ponto importante, visto que o aumento do seu market share ou quota de mercado advindos desta expansão pode ser sobrepujado por um mercado saturado que pode não gerar benefícios suficientes para cobrir os custos de uma expansão internacional (SHAPIRO, 1992).

Com o fomento da expansão internacional pode ocasionar também o aumento dos custos inerentes às transações, além de custos mais elevados para obtenção e processamento das informações quando o processo não é criado de forma adequada, por este motivo a importância do gerenciamento adequado de processos. Custos advindos da burocracia, da ineficiência e da dificuldade dos gestores de compreender os ambientes internacionais de forma adequada também podem exercer influência negativa sobre o desempenho da empresa (HSU, 2006).

Adicionalmente, a internacionalização pode acarretar problemas de agência em relação ao caixa livre da empresa, que ocorre nos casos em que os gestores com maior capacidade de endividamento e acesso ao caixa destas filiais em outros países, passam a realizar investimentos que não trazem benefícios à empresa para perseguir interesses próprios (JENSEN, 1986).

As empresas que internacionalizarem os seus processos para auferirem as vantagens provindas da economia de escopo, devem considerar também o aumento dos custos associados ao processo (HSU, 2006).

Outro ponto que pode gerar um custo substancial para a empresa é o investimento em marketing, visto que construir uma marca é caro, especialmente em mercados que necessitem de larga divulgação da imagem (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007).

Durante o processo de internacionalização a utilização de ferramentas como o BPM auxiliam a modelagem e construção de novos processos, aonde é possível efetuar o teste de inúmeros cenários e de variações nos processos, especialmente quando se tem pouco conhecimento do mercado estrangeiro, retornando os resultados destas análises com maior rapidez (SMITH; FINGAR, 2003).

Neste sentido deve ser criada uma área responsável pelo BPM que fará a gestão dos processos. Uma das abordagens utilizadas ao se criar um departamento responsável pelas práticas do BPM é primeiramente determinar o grau de centralização e de descentralização que a empresa terá em seus processos, isto também auxilia a definir os papéis dos outros autores na estrutura de governança, como os gestores do negócio, por exemplo, (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2013). Para determinar o grau de centralização é necessário que seus gestores ponderem de forma adequada às vantagens e desvantagens advindas da descentralização, bem como da internacionalização do processo, se este for o intento da empresa. Na figura 4 consta de forma resumida as principais vantagens da intersecção de cada um dos modelos, aonde a seta no sentido vertical indica o grau de internacionalização, sendo que a base indica os processos realizados localmente e o topo indicando a internacionalização destes processos, enquanto que a seta no sentido horizontal significa o nível de descentralização do processo, sendo à esquerda o processo de maior centralização e a direita o processo de maior descentralização.

Figura 4 - Principais Vantagens



Fonte: Resultado da Pesquisa

Na figura 5 consta de forma resumida as principais desvantagens da intersecção de cada um dos modelos, aonde a seta no sentido vertical indica o grau de internacionalização, sendo que a base indica os processos realizados localmente e o topo indicando a internacionalização destes processos, enquanto que a seta no sentido horizontal significa o nível de descentralização do processo, sendo à esquerda o processo de maior centralização e a direita o processo de maior descentralização.

Figura 5 Principais Desvantagens



Fonte: Resultado da Pesquisa

Ambos os modelos possuem vantagens e desvantagens que necessitam ser ponderadas de acordo com a estratégia da empresa e o seu modelo de negócio.

As empresas que optarem pela internacionalização ou descentralização de seus processos deve analisar com cuidado os riscos envolvidos. A empresa deve ponderar se os benefícios almejados compensam o risco, e caso a resposta seja positiva é necessário traçar uma estratégia para mitigar os riscos envolvidos neste processo a fim de usufruir os benefícios advindos da internacionalização, da descentralização ou da utilização de ambos em conjunto.

1.5 BPM (Business Process Management) - Gerenciamento de Processos de Negócios

O BPM (Business Process Management) inclui métodos, técnicas e ferramentas que apoiam a criação, a gestão e a análise de processos de negócios operacionais, podendo ser considerada uma extensão dos sistemas clássicos de gerenciamento de fluxo de trabalho (VAN; WILL; ARTHUR; MATHIAS, 2003).

Um processo de negócio pode ser definido de forma sucinta como uma serie de interações e atividades que são executadas com o intuito de atender a uma necessidade do negócio. Estes processos contêm as premissas básicas para a execução de uma tarefa, por exemplo, ao definir uma possível ordem da execução das tarefas, coordenar as interações entre os agentes do processo e sua comunicação com o ambiente ou sistemas externos. Os processos de negócio especificam também a forma como os erros devem ser tratados (RYAN; KO, 2009).

Um processo de negócio é descrito como um procedimento relevante para agregar valor a uma organização. Ele deve ser visto de forma holística e em sua totalidade, do começo ao fim, sendo que a gestão por processos exige ferramentas e conceitos para projetar os sistemas de informação que irão suportar estes processos, sendo o seu objetivo principal projetar e controlar as estruturas organizacionais de forma flexível para que possam se adaptar rapidamente as mudanças (SCHEER; MARKUS, 2000).

Os processos empresariais envolvem procedimentos, pessoas e tecnologias, sendo que os processos de negócio representam uma nova abordagem de coordenação das atividades de uma instituição ou empresa. O pensamento voltado à coordenação ao invés de fluxos físicos de materiais ou produtos é uma das abordagens predominantes da reengenharia e do TQM (Total Quality Management) sendo importante para o tratamento de processos que não sejam industriais como ativos importantes do negócio (GONÇALVES, 2000).

Para que uma empresa possa alcançar os objetivos de negócios de forma eficiente e eficaz é necessário que os recursos da empresa, incluindo pessoas e sistemas trabalhem com sinergia e neste ponto o gerenciamento dos processos de negócio facilita este intento (WESKE, 2012).

Em decorrência do processo de globalização as empresas brasileiras estão inseridas em um ambiente de crescente competitividade, refletindo tanto no mercado interno quanto no mercado externo (YOSHIKUNI; JERONIMO; GALEGALE, 2007).

Atualmente em mercados com acirrada competição, como o segmento bancário ou empresarial, por exemplo, é importante que seja garantida uma rápida implementação de novos processos que visam atender a velocidade em que o mercado se desenvolve, sendo em geral estes processos de alta complexidade dado a vasta combinação de produtos e serviços ofertados, por esta razão uma gestão eficiente da mudança e um dos fatores determinantes para o ganho de competitividade (RYAN; KO, 2009).

As organizações da atualidade estão passando por um cenário de crescente competitividade e buscam soluções para estruturar e integrar seus processos com o intuito de criar maior agilidade e flexibilidade em seus processos (CATELLI; SANTOS, 2004).

Os processos analisados na era fabril eram fáceis de observar, sendo que o desperdício e o retrabalho eram facilmente identificáveis e ao longo das décadas houve inúmeros aperfeiçoamentos nos processos industriais, no entanto os trabalhos realizados em escritórios segue um fluxo diferente e sua observação é um pouco mais complexa, sendo que em muitos casos há a necessidade de criação de processos temporários, especialmente no que concerne a atendimento de pedidos esporádicos, geração de novos negócios e processos voltados à inovação. No processo de negócio as atividades têm como foco a criação de valor para os clientes e são executadas por humanos ou máquinas, sendo em geral longos e complexos aonde há etapas lógicas ou ilógicas que em geral atravessam a unidade organizacional e dependem do julgamento e inteligência humana para atingir o seu fim (SMITH; FINGAR, 2003).

O uso do BPM (Business Process Management) está alinhado com o com o conceito dos processos de negócio devido a sua transparência, mas a sua implementação deve ser disciplinada e deve seguir os princípios delineados pelo BPM abrangendo todos os seus pontos. No BPM (Business Process Management) a responsabilidade pelo processo deve ser clara, sendo que o seu dono deverá ser responsável pelo monitoramento do desempenho e pela melhoria continuo do processo (CARRARA; PESSÔA, 2009).

A documentação de todo o processo deverá ser padronizada com o intuito de facilitar o apoio e participação de todos os envolvidos e o processo deverá gerar métricas que possibilitem o seu monitoramento e medição, visando auxiliar a tomada de decisões que

auxiliem a redução de variação no processo, minimização de erros e conseqüentemente permitam a fomento da qualidade e redução de custos. As atividades de melhoria de processos segundo o BPM (Business Process Management) devem ser baseadas nas informações adquiridas, bem como a sua compreensão e devem seguir uma concepção inovadora (CARRARA; PESSÔA, 2009).

No BPM é desejável que o modelo do processo seja entendido por todos os diferentes stakeholders envolvidos no processo e que seja descrito da forma mais simples e clara possível, sendo que as partes interessadas devem atribuir o mesmo significado para o modelo criado, não permitindo qualquer margem para interpretações alternativas (VAN; WILL; ARTHUR; MATHIAS, 2003).

O BPM (Business Process Management) é uma abordagem sistemática que visa o fomento dos processos de negócios de uma instituição. Trata-se de uma metodologia e também de uma serie de ferramentas que permite que as empresas especifiquem os processos de negocio passo a passo, sendo a melhoria dos processos o centro das atividades do BPM, permitindo que as empresas aprimorem seus processos de forma continua, visando à eficiência e redução de custos (RYAN; KO, 2009).

As empresas que são centradas em processos não abolem a visão funcional que permanece na instituição em muitas das situações gerenciais, mas pode ocorrer redução do número de departamentos, alteração da matriz de responsabilidade, descentralização e utilização da estrutura da matriz para o processamento (BALDAM et al, 2009).

O avanço da gestão por processos tem forte dependência da existência de uma área que atue como gestora, pois devido ao interesse despertado pelo BPM é comum que haja múltiplas iniciativas do BPM espalhadas pela empresa com propósitos distintos e sendo coordenadas de forma isolada, o que reduz a sinergia e limita os retornos sobre o investimento. Este comportamento também dificulta a adoção das práticas do BPM, pois a maioria dos esforços se torna fragmentada e há uma menor economia em escala do que se houvesse um departamento focado para isto, sendo um dos grandes desafios é assegurar que haja uma consistência na entrega e a sustentabilidade das ações executadas, com o intuito de fazer com que a empresa tenha uma cultura voltada a processos (TREGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2013).

Neste cenário as organizações necessitam criar mecanismos de governança que assegurem uma gestão do BPM de forma estruturada, direcionando as decisões e atividades ao

longo do ciclo de vida dos processos, bem como a definição dos papéis e responsabilidades pelas ações do BPM em nível de gerencia de projetos. Uma governança efetiva do BPM deve reforçar o alinhamento estratégico por meio de atividades de gestão de processos e prioridades do negócio, além de definir claramente as responsabilidades de cada um dos Stakeholders e coibir redundância nas iniciativas do BPM (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2013).

Um exemplo das consequências de se negligenciar o BPM ocorreu com o Banco Barings. Um banco com mais 233 anos de atuação e considerado um dos mais antigos do Reino Unido, teve sua falência decretada em 1995 devido a prejuízos na ordem de US\$1,4 bilhão ocorrido em um período de apenas alguns dias e envolvendo apenas um funcionário chamado Nick Lesson de 23 anos que trabalhava com a especulação de contratos futuros (derivatives trading). Devido ao fato de não se implementar processos de controles adequados e de falhas envolvendo processos de negócios a compra e venda de produtos não autorizados de Lesson passou de forma despercebida pela sede do banco, ocasionando o prejuízo que ocasionou falência do banco (BARAKAT; HUSSAINEY, 2011).

A importância de se implementar controles e processos é importante para a empresa e o BPM corrobora com este intento.

Um caso de sucesso na implementação do BPM pode ser demonstrado no caso da empresa Toyota Motor Corporation, que mesmo não sendo do segmento bancário é um exemplo de como o BPM pode ser utilizado outros segmentos de negócios, aonde segundo declarações da própria empresa, os processos de negócios tendem a esconder ineficiência, visto que as pessoas possuem pouca noção sobre a duração de um processo, que pode dispende horas ou dias. A empresa acrescentou que os processos de negócios chegavam a ter 90% de desperdício, enquanto apenas 10% representava valor acréscimo de valor ao negócio. Em um dos processos, por exemplo, os resultados dos testes e análises realizado por um determinado departamento era enviado manualmente para o departamento requerente, mas por vezes os resultados poderiam passar por departamentos intermediários, causando atrasos no processo, foi percebido que o problema não era diferente das filas da produção industrial e, portanto, a resposta estaria no fluxo do processo (RYAN; KO, 2009).

A Toyota identificou que o fluxo ideal deveria ser o processamento de um pedido realizado pelo cliente como se fosse o único, aonde o fluxo seria contínuo em termos de materiais e informações, mas como se percebeu a inviabilidade de fazer o controle individual, o fluxo foi ajustado para a produção de pequenos lotes. O processo sendo realizado desta forma minimiza o desperdício e os materiais continuavam em movimento dentro do fluxo.

Foram identificadas neste processo cinco atividades que não geravam valor, ou seja, desperdício. Entre elas o excesso de produção, espera demasiada, transporte e movimentação desnecessária de materiais, defeitos e a não utilização da criatividade dos funcionários. Após a implementação do BPM, a empresa obteve como resultado um processo no qual nada é produzido caso não seja necessário à próxima pessoa na fila, não existindo desta forma espera, sendo que o nível de produção, transporte e movimento de materiais foram fomentados. Nos casos aonde não é possível criar um fluxo ideal com uma peça de cada vez, as peças são inseridas de forma criteriosa na fila. Com o fomento deste processo os engenheiros da Toyota conseguiram produzir um carro em apenas um ano, quando seus concorrentes levam em média dois anos (RYAN; KO, 2009).

Nos casos das instituições bancárias a maioria tende a abrigar uma grande quantidade de dados, serviços, processos e fluxos e uma base de dado com um grande volume de informação. O processo de automação nos bancos ocorreu de forma gradual e em muitos casos de forma desordenada e em um período aonde a visão e o conceito de padronização de processos eram incipientes, o que acabou gerando um legado enorme de processos não estruturados. Diante de cenários de atuação mais exigentes e competitivos e que demandam cada vez mais a normatização de processos em busca da otimização do desempenho e da conformidade das instituições, fez com que a demanda do mapeamento de processos, sua documentação e a viabilidade para a reengenharia de processos tivesse sua importância aumentada. E neste cenário a importância do BPM cresceu nas instituições bancárias (CAMILO; PESSÔA; NOGUEIRA, 2012).

Para que a implementação do BPM seja bem-sucedida em uma empresa ou instituição é necessário primeiramente que se tenha o apoio da alta direção, o que inclui diretores e a presidência, pois a sua participação é imprescindível para o sucesso da empreitada. A iniciativa BPM deve estar alinhada a estratégia da organização para que o seu benefício seja maximizado, sendo crucial que o gerente de BPM possua a experiência e as competências necessárias para gerir a implantação. A estrutura de orientação do BPM deve ser clara e objetiva e é imprescindível que as pessoas que participam do processo sejam envolvidas e capacitadas. Deve-se ter em mente que nenhum processo é estático e a empresa deve sempre modificá-lo a fim manter um desempenho sustentável e fomentar sua eficiência. Todos os benefícios auferidos pela implementação do BPM de preferência devem ser mostrados com dados concretos e mensuráveis e devem mostrar o seu alinhamento com a estratégia da empresa (BALDAM et al, 2009).

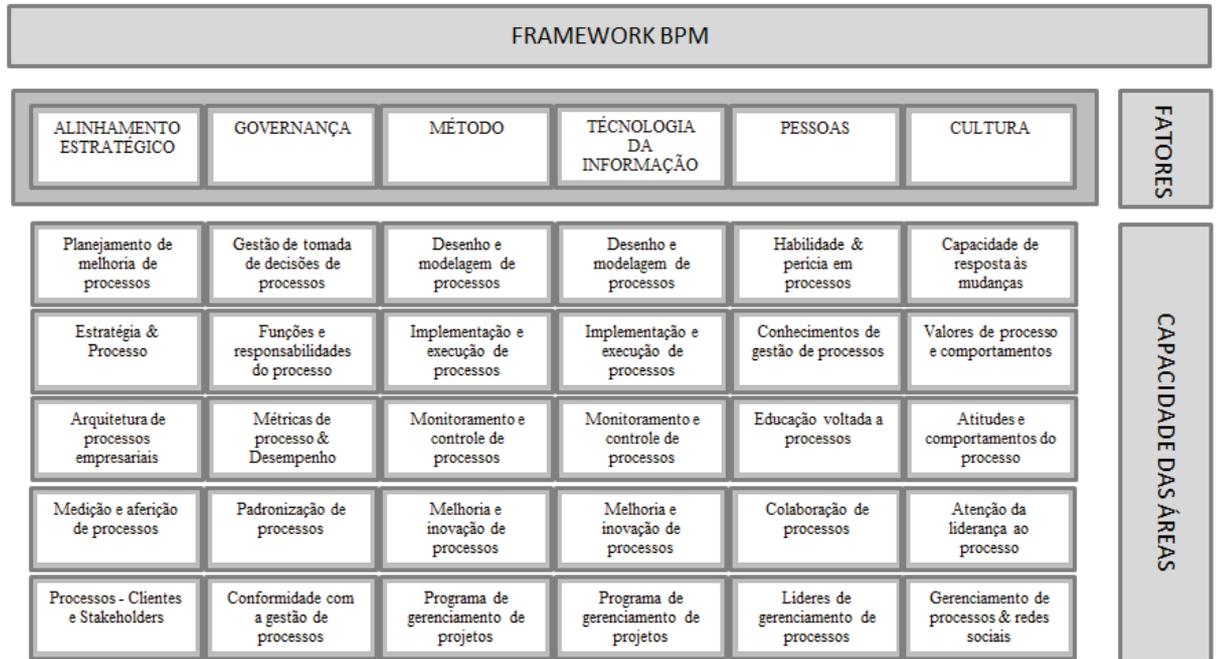
De acordo com Rosemann e Vom Brocke (2015) existem seis elementos principais que compõe o framework do BPM, estes elementos são: Alinhamento estratégico, a governança, os métodos, a tecnologia da informação, as pessoas e a cultura.

O BPM necessita estar alinhado com a estratégia global da organização, sendo que este alinhamento estratégico é definido através das prioridades organizacionais e dos processos empresariais, aonde os processos devem ser concebidos, geridos e avaliados de acordo com as prioridades estratégicas da empresa. A governança estabelece a responsabilidade apropriada e transparente em termos de funções e responsabilidades para os diferentes níveis dentro do BPM. Os métodos no contexto do BPM podem ser definidos como um conjunto de ferramentas e técnicas que suportam as atividades ao longo do ciclo de vida do processo e dentro as iniciativas de BPM (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

As soluções baseadas em tecnologia da informação são importantes para as iniciativas do BPM suportando a análise e modelagem de processos enquanto que as pessoas são o elemento central do BPM, podendo ser indivíduos ou grupos que continuamente aprimoram e aplicam as suas habilidades de gerenciamento de processos para fomentar o desempenho de negócio. As pessoas são fundamentais para a implementação da cultura do BPM, aonde são incorporadas os valores e crenças coletivos em relação à organização centrada em processos, aonde a cultura pode ser um fator impactante para o sucesso do BPM na organização (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015).

Na figura 6 conta o framework do BPM com os principais componentes de cada um dos seis elementos.

Figura 6 – Framework BPM



Fonte: Adaptado Rosemann e Vom Brocke (2015).

O BPM deve estar ligado ao alinhamento estratégico e possuir um vínculo estreito entre as prioridades organizacionais e os processos empresariais, permitindo desta forma que seja realizada ações contínuas para fomentar o desempenho do negócio (ROSEMAN; VOM BROCKE, 2015).

De acordo com Gonçalves (2000) o futuro irá pertencer às empresas que conseguirem de alguma forma explorar e centralizar as suas prioridades, recursos e processos ao alinhamento das estratégias de negócios. Para o autor as empresas do futuro não mais enxergarão os processos como os vistos na área industrial, mas sim centrarão seus esforços em processos não fabris e centrados em seus clientes para permanecer competitiva.

Os computadores são parte integrante na concepção, modelagem e processo de otimização e gerenciamento de processos de negócios dentro do BPM nas empresas (KO, 2009).

A modelagem de processos permite que haja a visualização completa do processo, facilitando desta forma a percepção dos pontos críticos que necessitam ser ajustados. O BPM é uma ferramenta que pode ser utilizada para a identificação, assimilação e análise da coerência no fluxo das etapas de gestão de processos. (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

A tecnologia da informação foi aproveitada para criar ferramentas que permitissem o gerenciamento dos processos de negócios, substituindo os modelos manuais anteriormente empregados para a prática do BPM, substituindo desta forma o papel por sua contraparte eletrônica (KO, 2009).

De forma sucinta o BPM suporta os processos de negócios utilizando métodos, técnicas e softwares para planejar, implementar, controlar e analisar os processos operacionais envolvendo humanos, organizações, aplicativos, documentos ou outras fontes de informação. O software ou ferramenta que suportam a gestão de tais processos operacionais é conhecido como sistema de gestão de processos de negócios (AALST et al, 2003).

De forma sucinta o ciclo do BPM ocorre em quatro fases, sendo a primeira fase a do processo de design, aonde os processos são modelados eletronicamente e desenhados em sistemas BPM. Na segunda fase ocorre a configuração do sistema, sendo que neste estágio ocorre à configuração da infraestrutura do sistema BPMS (Business Process Management System), como por exemplo, a sincronização de funções e o desenho dos organogramas. O terceiro passo consiste no processo de promulgação, ou seja, os processos de negócios são modelados eletronicamente e implantados nas ferramentas de BPMS (Business Process Management System). Na quarta etapa ocorre o diagnóstico utilizando ferramentas de BPM e a análise e monitoramento do processo, aonde o analista de BPM pode identificar e melhorar os gargalos existentes nos processos e mitigar potenciais falhas nos processos de negócio (AALST et al, 2003).

O processo de modelagem é a fase mais perceptível do BPM, aonde cada autor apresenta uma determinada técnica ou metodologia de melhoria de processos, obtendo desta forma uma grande variedade de opções para a aplicação das técnicas de BPM, sendo que a escolha da técnica deve ser a que melhor se adaptar a cultura da empresa. Existem dois modelos, sendo o primeiro a modelagem do processo atual, que é representado como “AS-IS” enquanto que o segundo modelo é chamado “TO-BE” e é responsável pelo fomento do processo atual e a modelagem para o estado almejado. A composição destes dois modelos de processo de negócios é semelhante, mas seu nível de detalhamento pode ser diferente, pois é comum que na primeira abordagem seja aplicada a um macroprocesso que será o foco das adequações e melhorias, sendo o processo “AS-IS” descrito de forma mais sucinta, contendo o mínimo necessário para o entendimento dos profissionais envolvidos, servindo como base para a implementação das melhorias. No processo “TO-BE” são obtidos os modelos de processo de negócios finais do projeto, contendo a visão atualizada do processo, além do nível

de detalhamento adequado. O processo “TO-BE” deverá ser atualizado no futuro, tornando desta forma o processo “AS-IS” do próximo projeto (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

Com a modelagem do processo “AS-IS” é possível identificar cada um dos subprocessos que compõe o macroprocesso, o que facilita a análise de forma mais completa e crítica, permitindo a identificação de pontos falhos e a observação de tarefas que não agreguem valor. No processo “TO-BE” são corrigidas as falhas identificadas no processo “AS-IS” e efetuada as melhorias a fim de tornar o processo mais eficiente (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

Os métodos foram definidos no BPM como as ferramentas e técnicas que dão suporte e permitem atividades em todos os níveis do BMP, como portfólio, programas, projetos e operações, sendo que métodos distintos podem ser aplicados em cada estágio do projeto ou ciclo de vida do projeto. Esta característica do BPM tem como vantagem associar a capacidade do método a um estágio do ciclo de vida do processo, por exemplo, permite avaliar os métodos específicos utilizados para projetar processos distintos que serão utilizados no fomento do macro processo. O design e a modelagem dos processos estão diretamente relacionados aos métodos utilizados para identificar e conceituar os processos de negocio, tanto “AS-IS”, quanto “TO-BE” (DUMAS et al. 2013).

A implementação e execução dos processos consiste no próximo estágio de ciclo de vida, aonde os métodos relacionados auxiliam na transformação dos processos em negócios executáveis. O estágio de controle e medição esta relacionado a métodos que fornecem orientações para a coleta e consolidação dos dados relacionados ao processo. Estes dados podem estar relacionados ao controle do processo, como análise de riscos, ou utilizados para medição e aferição de desempenho, como por exemplo, a medida de tempos, custos e nível de qualidade (BROCKE; ROSEMAN,2010).

Na etapa de melhoria e inovação são incluídos todos os métodos que facilitam o desenvolvimento de processos empresariais aprimorados, aonde são incluídas abordagens que apoiam as atividades de aprimoramento do processo, por exemplo, etapas de sequenciação de processos, inovação de processos, melhoria da utilização dos recursos existentes, incluindo pessoas, dados ou sistemas e a utilização de modelos de referência e benchmarking. O componente de avaliação processa o gerenciamento de projetos e gerenciamento de programas, aonde são avaliados os métodos que são utilizados para o gerenciamento global da empresa e para projetos específicos do BPM (BROCKE; ROSEMAN,2010).

No BPM a tecnologia da informação refere-se à utilização dos softwares, hardware e sistemas de informação que suportem as atividades relativas ao processo. Os componentes da tecnologia da informação se concentram nas necessidades específicas de cada ciclo de vida do processo e são avaliados do ponto de vista, como adequação de automação e integração com soluções de tecnologia da informação complementares (BROCKE; ROSEMAN,2010).

2 METODOLOGIA

A natureza deste estudo é uma pesquisa do tipo descritiva e a sua abordagem é qualitativa, pois este tipo de abordagem permite a compreensão de como os processos de internacionalização de negócios são realizados, permitindo desta forma, analisar e descrever tais processos segundo o referencial teórico.

O método utilizado é o estudo de caso, que pode ser definido como um método que deve ser utilizado em situações no qual os comportamentos e ações não podem ser manipulados, mas permite a realização de observações e de entrevistas, sendo que o método permite ao pesquisador lidar com uma variedade de evidências que vão desde artefatos, documentos, entrevistas até observações do próprio pesquisador (YIN, 2010).

Este método é útil, quando se é analisado um fenômeno amplo e complexo, aonde o conhecimento existente é insuficiente para que seja permitida a proposição de questões causais ou quando o fenômeno não pode ser analisado ou estudado fora do contexto em que ocorre (BONOMA, 1985).

Este método de estudo tem aplicabilidade, pois permite o entendimento do contexto organizacional e como ocorre a aplicação da internacionalização de processos em empresas.

Yin (2010) menciona a existência de quatro tipos de estudos de casos, sendo eles: o estudo de caso único com enfoque holístico, estudo de caso único com enfoque incorporado, estudo de caso múltiplo com enfoque holístico e estudo de caso múltiplo com enfoque incorporado.

Sobre o estudo de caso único, Yin (2010) o indica para situações em que este represente um caso em que se possa testar uma teoria bem formulada, que seja para confirmá-la ou contestá-la, ou simplesmente para uma melhor compreensão e entendimento da teoria. Outra justificativa para sua utilização é quando este estudo de caso representa uma situação rara ou extrema. Este estudo também pode ser utilizado quando o estudo de caso se mostra revelador, de modo que o pesquisador tenha a chance de observar um fenômeno anteriormente inacessível à investigação científica. Este estudo também pode ser utilizado em casos pilotos ou de introdução a um estudo mais apurado.

Os casos múltiplos permitem segundo Yin (2010) estudos mais consistentes e maiores generalizações, mas por outro lado demandam maiores recursos e tempo do pesquisador.

No enfoque incorporado pode ser envolvida mais de uma unidade de análise, enquanto que no enfoque holístico se busca examinar apenas a natureza global de um programa ou organização.

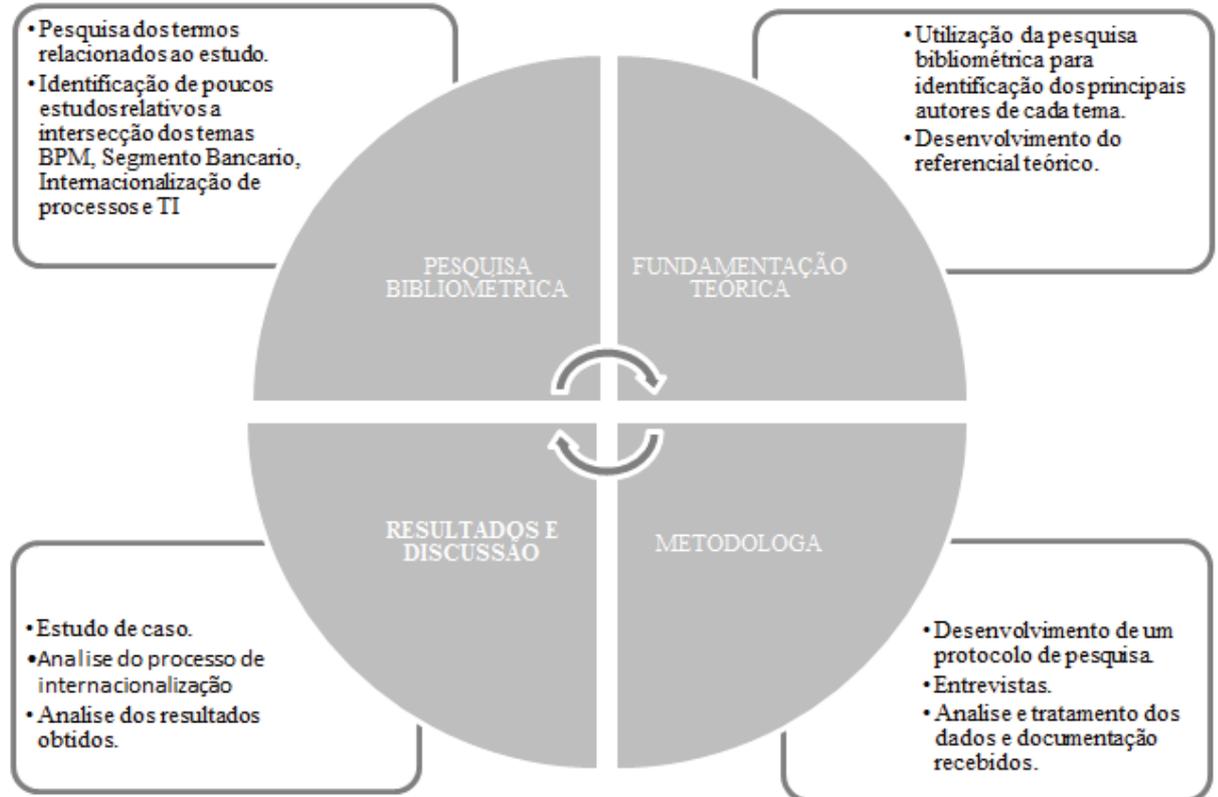
Este estudo de caso em questão é do tipo único e seu enfoque holístico.

De forma sucinta este estudo apresentou quatro fases sendo a primeira a pesquisa bibliométrica aonde foi identificada a carência de estudos sobre a convergência do tema internacionalização de processos associado ao segmento bancário com o apoio do BPM e da TI. Nesta etapa também foi identificado os principais autores de cada assunto.

Na segunda etapa foi desenvolvida a fundamentação teórica com base na pesquisa bibliométrica.

Para o estudo de caso foi desenvolvido um protocolo de pesquisa e realizado as entrevistas com os responsáveis do projeto. Esta etapa serviu de subsidio para a etapa seguinte, no qual foi analisado o processo de internacionalização no Banco X. Na figura 7 é possível visualizar o framework da pesquisa.

Figura 7 – Framework da pesquisa.



Fonte: Resultado da Pesquisa

A empresa alvo do estudo de caso foi selecionada de forma não aleatória, porém atendeu o critério de possuir um projeto de internacionalização de processos de negócios em uso e com resultados já alcançados. Trata-se de um banco internacional sediado nos Estados Unidos e com atuação em mais de cem países e que oferece no Brasil diversos serviços bancários, como seguros, empréstimos, cartões de crédito e produtos de investimento, para o segmento varejista e corporativo com foco em médias e grandes empresas.

Foram levantadas informações sobre o setor bancário, bem como suas atividades e processos relacionados ao desenvolvimento de projetos para o setor de conta corrente e tarifas, envolvendo coleta de informações dentro de um banco brasileiro que não deseja ser identificado.

O estudo de caso foi efetuado em um Banco que não desejou sua identificação, por este motivo foi chamado de Banco X. Este banco implementou a internacionalização de processos e utilizou o BPM como subsídio para esta tarefa, juntamente com o suporte da área

de tecnologia da informação para a criação de um sistema global. Os números que representam valores do projeto, custos, retorno financeiro e tempo de execução foram multiplicados por um número aleatório com o intuito de manter a confidencialidade da informação, mas sem alterar a sua proporção.

Neste estudo de caso foram entrevistados os gerentes de processos, gerentes de produtos, os membros do escritório de projetos (Project Management Office, PMO), analistas funcionais, analistas de processos e analistas de negócios pelo fato de deterem o conhecimento dos processos que foram alterados no projeto ou que participaram da sua criação. Estas pessoas foram entrevistadas com o intuito de analisar a forma como o BPM foi utilizado para suportar a internacionalização dos processos do banco.

Dentre as limitações reside o fato que o estudo de caso não permite a generalização do resultado obtido e que segundo Yin (2010) o estudo de caso tem forte influência das percepções dos entrevistados e que pode haver viés pessoal em suas respostas.

O universo dos entrevistados deste estudo foram os participantes do projeto envolvidos com o sistema de conta corrente e de empréstimos do banco do segmento corporativo, sendo o foco deste trabalho o segmento corporativo.

Para a realização deste estudo, foi utilizado um protocolo de estudo de caso que contém as regras gerais, instrumentos e os procedimentos que devem ser seguidos, constituindo-se como tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa, sendo que este protocolo deve conter uma visão geral do projeto, contendo seus objetivos, as questões do estudo de caso e um compêndio das leituras relevantes sobre os tópicos investigados. Neste protocolo devem constar os procedimentos de campos, as questões do estudo de caso com o intuito de propiciar a coleta de informação dentro de um formato apropriado (YIN 2010).

A fidedignidade remete à consistência dos dados (SYKES, 1990) e o termo repetibilidade dos resultados se refere ao fato que se os mesmos procedimentos forem repetidos em situações semelhantes, seguindo exatamente as mesmas orientações descritas pela primeira pessoa a conduzir o estudo, o pesquisador deverá chegar às mesmas conclusões obtidas no estudo original (YIN 2010).

A entrevista é uma das fontes de dados de maior relevância para os estudos de caso, aonde pode assumir várias formas, como a entrevista de natureza Aberto-Fechada, aonde o investigador pode solicitar ao respondente a apresentação de fatos e suas opiniões. Na entrevista Focada onde o respondente passa por uma entrevista de curto período que pode

assumir caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, aonde o investigador segue preferencialmente as perguntas estabelecidas no protocolo de pesquisa. Já a entrevista do tipo Survey remete a questões e respostas mais estruturadas. De forma geral as entrevistas são uma fonte de evidência para o estudo de caso (YIN, 2010).

A condução e realização das entrevistas foram realizadas de forma aberta com base no protocolo do estudo de caso que constam no apêndice. Este protocolo contém o instrumento de pesquisa e os procedimentos e regras gerais utilizados. De forma sucinta o estudo de caso seguiu as seguintes fases, cujos detalhes constam no apêndice.

A primeira fase foi composta de uma análise previa do material recebido pela empresa, aonde foi escolhido os documentos e materiais com maior pertinência ao estudo de caso e que forneceu subsidio para a descrição dos processos.

A segunda fase foi composta de entrevistas com o intuito de complementar os dados analisados na documentação recebida. Nesta etapa foram entrevistados os analistas de operações, analistas de projetos, arquiteto de projetos, consultores de projetos, coordenador de operações, executivo de vendas, gerente de operações, gerente de produtos, gerente de processos, gerente de tecnologia do Brasil e dos Estados Unidos, Head global, supervisores de operações entre outros, com o intuito de analisar a forma como o BPM foi utilizado para suportar a internacionalização dos processos do banco.

No quadro 1, consta o perfil dos entrevistados com o cargo ocupado, sua formação e o tempo de experiência no banco.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados.

PERFIL DOS ENTREVISTADOS			
ID	CARGO OCUPADO	FORMAÇÃO	TEMPO DE CARREIRA NO BANCO
1	HEAD GLOBAL DE TRADE FINANCE	ENGENHARIA CIVIL	15 ANOS
2	GERENTE DE TECNOLOGIA (BRASIL)	CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO	15 ANOS
3	GERENTE DE TECNOLOGIA (ESTADOS UNIDOS)	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	11 ANOS
4	GERENTE DE OPERAÇÕES	LETRAS - LINGUA INGLESA	17 ANOS
5	GERENTE DE PRODUTOS	MARKETING	17 ANOS
6	REPRESENTANTE EM NEGÓCIOS DE TECNOLOGIA	ENGENHARIA DA COMPUTAÇÃO	13 ANOS
7	SUPERVISOR DE OPERAÇÕES	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	13 ANOS
8	COORDENADOR DE OPERAÇÕES	ENGENHARIA CIVIL	11 ANOS
9	GERENTE DE PRODUTOS	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	11 ANOS
10	GERENTE DE PROJETOS E PROCESSOS	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	9 ANOS
11	GERENTE DE PRODUTOS	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	8 ANOS
12	ANALISTA SÊNIOR DE PROJETOS	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	13 ANOS
13	ANALISTA SÊNIOR DE PROJETOS	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	7 ANOS
14	ANALISTA SÊNIOR DE PROJETOS	CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO	7 ANOS
15	ANALISTA PLENO DE PROJETOS	CIÊNCIAS DA COMPUTAÇÃO	6 ANOS
16	ANALISTA SÊNIOR DE PROCESSOS	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	6 ANOS
17	GERENTE DE PROJETOS	SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	6 ANOS
18	ANALISTA DE OPERAÇÕES	LICENCIATURA EM HISTÓRIA	5 ANOS
19	ARQUITETO DE PROJETOS SÊNIOR	ENGENHARIA ELETRICA	5 ANOS
20	EXECUTIVO DE VENDAS	PROCESSAMENTO DE DADOS	5 ANOS
21	GERENTE DE PROJETOS	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	5 ANOS
22	CONSULTOR DE PROJETOS	ENGENHARIA CIVIL	4 ANOS
23	ANALISTA DE OPERAÇÕES	ENGENHARIA MECÂNICA	3 ANOS

Fonte: Resultado da Pesquisa

Nestas entrevistas foram recolhidas as principais informações relativas ao projeto de internacionalização, aonde cada grupo de entrevistados colaborou com um determinado tipo de informação do projeto, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Principais Informações obtidas nas entrevistas.

GRUPO DE ENTREVISTADOS	PRINCIPAIS INFORMAÇÕES OBTIDAS
ARQUITETO DE PROJETOS SÊNIOR	Detalhamento dos sistemas legados existentes e o processo manutenção. Número dos sistemas que seriam substituídos com a implementação no novo sistema global. Detalhes sobre a limitação do sistema de conta corrente relativo à escalabilidade e flexibilidade. Detalhamento sobre as dificuldades de manutenção e adequação do sistema antigo as legislações vigentes decorrente da falta de documentação. Informações referentes a infraestrutura do sistema legado e do sistema global.
HEAD GLOBAL DE TRADE FINANCE	Informações relativas ao custo do projeto, retorno previsto e principais benefícios.
ANALISTA DE PROJETOS(SÊNIOR E PLENO), GERENTE DE PROJETOS, GERENTE DE PROCESSOS E CONSULTOR DE PROJETOS	Como foi realizado o mapeamento de processos. Número de processos avaliados e identificação dos processos que seriam internacionalizados. Exemplos de processos. Métricas do processo AS-IS e TO-BE.
ANALISTA DE OPERAÇÕES	Detalhes sobre os processos. Visão operacional do produto conta corrente e cobrança de tarifas.
GERENTE DE OPERAÇÕES, GERENTE DE PRODUTOS, COORDENADOR DE OPERAÇÕES E REPRESENTANTE EM NEGÓCIOS DE TECNOLOGIA	Detalhes do processo de conta corrente e cobrança de tarifas. Detalhamento de como foi realizado os workshops. Detalhamento dos processos. Descrição dos principais ganhos com a internacionalização de processos e a implementação do novo sistema global. Incremento de receitas.
EXECUTIVO DE VENDAS	Obtenção de novas receitas. Impactos ao cliente.
GERENTE DE TECNOLOGIA (BRASIL E ESTADOS UNIDOS)	Descrição do novo sistema e plataforma. Descrição dos ganhos referentes à substituição dos sistemas legado. Descrição da nova plataforma e principais ganhos.

Fonte: Resultado da Pesquisa

As entrevistas foram realizadas na matriz brasileira do banco, no prédio aonde são concentradas as atividades operacionais e por telefone para os participantes que se localizavam fora do país, como Estados Unidos, Colômbia e Índia. Estas entrevistas foram conduzidas nos últimos seis meses do projeto que teve início no ano de 2012 e finalizou no primeiro mês de 2017.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Banco X é um banco internacional sediado nos Estados Unidos e com atuação em mais de cem países e que oferece no Brasil diversos serviços bancários, como seguros, empréstimos, cartões de crédito e produtos de investimento, para o segmento varejista e corporativo com foco em médias e grandes empresas.

No Brasil este banco compete com grandes instituições nacionais e outros bancos estrangeiros e por este motivo vem fazendo uso intensivo do BPM e das ferramentas de BPMN para fomentar a sua competitividade e desta forma dar início a internacionalização de diversos processos com o intuito de auferir as vantagens providas de regiões ou países em que possui subsidiárias, no qual é possível concentrar todo o processamento de uma determinada tarefa em um país que propicie vantagens advindas do custo de mão-de-obra ou do seu grau de especialização, além dos custos reduzidos do processamento em massa em um único local.

Neste sentido o Banco X investiu em um projeto para criar um sistema único que possa ser utilizado por todas as filiais dos cem países que atua, permitindo desta forma a redução de custos relativos à manutenção dos diversos sistemas locais disponibilizados em cada uma das filiais com características parecidas ou idênticas, um exemplo disto é o Brasil, no qual esta iniciativa substituiu 32% destes sistemas locais, que anteriormente eram 138 e agora são 93 e ao mesmo tempo propiciou uma infraestrutura que permitiu a execução de processos ou parte de processos em outros países.

Para a filial brasileira do Banco X, a internacionalização dos processos, juntamente com a implementação da nova arquitetura global de sistemas propiciou que a área de negócios elevasse o número de funcionalidades, utilizando para isto as funcionalidades existentes no sistema global, padronizando os sistemas operacionais e financeiros.

O antigo sistema apresentava frequentes problemas de estabilidade o que ocasionava uma experiência ruim ao cliente, soma-se a isto o fato de que os procedimentos e processos operacionais necessitavam atender ou complementar gaps de tecnologia, ocasionando processos mais lentos e onerosos. Por várias vezes ocorria à criação de programas desenvolvidos pelos usuários dos departamentos para atender necessidades de processamento

não tendidas pelo sistema, muitas vezes estes programas estavam em desacordo com as políticas da área de tecnologia da informação.

A infraestrutura do antigo sistema se tornou inflexível e custosa, sendo que alguns sistemas estavam rodando a mais de 20 anos. Os sistemas acumularam camadas de modificações em cima de modificações ao longo dos anos, adicionando complexidade exponencial para sua manutenção.

Outro problema apresentado era relativo às limitações de escalabilidade diretamente relacionado ao número de usuários e produtos suportados pelas soluções existentes no período, restringindo a expansão de produtos, tabelas e parâmetros o que influenciava negativamente a área de negócios e a estratégia do Banco X.

O antigo sistema aumentava a complexidade e o custo para cumprir os requerimentos regulatórios o que ocasionava o dispêndio de muito tempo da área de tecnologia da informação e reduzia o tempo disponível para tratar de outros projetos que poderiam fomentar a lucratividade do banco.

Dentre os principais benefícios auferidos pela internacionalização dos processos e a substituição do sistema local por um sistema global foi o aumento de desempenho e a disponibilização de novos recursos e funcionalidades que auxiliaram a fidelização de clientes de acordo com os gerentes de produtos.

Dentre estas melhorias destaca-se a estabilidade do sistema e a redução de erros nos serviços de pagamentos, empréstimos e conta corrente, além da possibilidade de resolução de novos problemas de forma mais estruturada.

O tempo de resposta para o desenvolvimento de novos produtos bancários se tornou mais veloz o que ocasionou fomento nas vendas.

Entrega de custo efetivo saindo de mainframe para aplicações baseadas em servidores e a substituição de processos executados de forma fragmentada e em vários sistemas propiciou a criação de melhores métricas para controle.

Devido ao fato de a informação não ficar segregada em vários sistemas a obtenção de relatórios gerenciais foi facilitada e a criação de novos processos que não estavam condicionados a fragmentação do sistema ou limitados aos sistemas locais, permitiu a execução dos processos em outros países.

O sistema proporcionou o aferimento de novas receitas, permitindo a incorporação de novos clientes e volumes de transações sem impactar os níveis de desempenho ou serviço.

Outro ponto importante é que o antigo sistema apresentava riscos operacionais durante o processo de inclusão de novas filiais que apesar do processo de manutenção dos sistemas estar, segundo as áreas responsáveis, completamente mapeado e definido, gerava um custo operacional de manutenção e um risco associado que poderia ser evitado. Estes fatores eram administráveis devido à baixa frequência de execução do processo, mas caso o Banco X decidisse aumentar rapidamente o número de agências este processo se tornaria complexo e caro. Atualmente este problema se encontra sanado com a implementação do novo sistema e algumas tarefas são executadas fora do país.

A implementação deste projeto foi de suma importância para o início das atividades de internacionalização e o seu custo foi na ordem de US\$ 120 milhões de dólares, com previsão de retorno nos próximos dez anos de US\$ 491 milhões dólares em redução de custos e um incremento na receita na ordem de US\$ 508 milhões de dólares.

Internamente o Banco X segregou em cinco áreas distintas os beneficiários deste projeto, cada área com características próprias para que se pudesse visualizar o impacto que a implementação do novo sistema e dos processos da internacionalização teria em relação à redução de custo e no fomento de receita em cada departamento.

A primeira área foi o banco de varejo que é a parte do banco responsável por realizar transações diretamente com seus clientes que são pessoas físicas, oferecendo serviços como conta corrente, poupança, empréstimos, cartões de crédito entre outros serviços, que teve como principal objetivo implementar a solução internacional a todos os processadores de produtos bancários do segmento de varejo, esperando com isto reduzir US\$ 288 milhões em custos dos sistemas locais, que seriam aposentados e substituídos pela nova plataforma global, além de economizar US\$ 15 milhões com a internacionalização de processos em todos os países em que atua.

As novas funcionalidades do sistema global possibilitarão a criação e operacionalização de novos produtos que poderão ser ofertados aos clientes, estima-se que haverá um fomento nas receitas nos próximos dez anos no valor de US\$ 431 milhões nos países de atuação do banco.

A segunda área escolhida foi o segmento corporativo que é responsável por atender pessoas jurídicas oferecendo serviços de investimento, empréstimos, transações

internacionais, carta de crédito entre outros. Esta área também teve como objetivo principal a substituição dos sistemas locais de conta corrente pelo sistema global do banco, com redução estimada de US\$ 52 milhões e uma economia de US\$ 3 milhões em internacionalização de processos. Devido à possibilidade de criação e comercialização de novos produtos na plataforma global foi estimado um fomento de receita de US\$ 77 milhões nos próximos dez anos.

A terceira área corresponde ao setor financeiro do banco, responsável por todos os controles financeiros e de subsidiárias do banco e por reportar aos órgãos regulatórios, como o BACEN por exemplo. Neste departamento a substituição dos sistemas locais geraria uma economia de US\$ 6 milhões e a internacionalização de processos permitiria uma economia global de US\$ 15 milhões nos próximos dez anos. A utilização do novo sistema global permitiria a criação de novos produtos que atenderiam internamente ao banco, gerando maior fluxo de informação.

A quarta área corresponde ao departamento de data warehouse do banco, que de forma sucinta é responsável por todas as transações e armazenamento dos dados do banco. Durante a implementação do sistema global foi objetivado neste departamento um modelo de governança de dados que atendesse aos requisitos de negócios e as regulamentações de todos os países que o banco atua, utilizando para isto padrões globais. Com a implementação do modelo global foi projetado uma economia nos próximos dez anos de US\$ 11 milhões relativos à melhoria no suporte, manutenção e centralização da informação e de US\$ 5 milhões em relação à internacionalização de processos.

A quinta área corresponde ao departamento de tecnologia da informação (TI) que de forma sucinta é responsável pela manutenção dos sistemas locais e globais, além de suportar a área de projetos, com a implantação da plataforma global este departamento espera criar um centro de dados da América do norte para suportar todas as plataformas do sistema global e receber novas demandas de projetos que atenderiam a todos os países, ao invés de iniciativas isoladas, projetando desta forma uma economia de US\$ 96 milhões nos próximos dez anos com a aposentadoria dos sistemas locais espalhados pelos países de atuação do banco.

Na figura 8 é possível visualizar os benefícios que se pretende auferir com o sistema global e a utilização de processos internacionalizados.

Figura 8 – Receitas e redução de custos dos processos de internacionalização de processos.



Fonte: Resultado da Pesquisa

Neste estudo o escopo de análise foi reduzido devido a grande quantidade de processos e o foco foi o segmento corporativo devido a sua ligação direta com o setor financeiro, de data warehouse e de tecnologia da informação, sendo focados os processos de conta corrente e de tarifas.

3.1 Processos de conta Corrente

A implementação do novo sistema com a possibilidade de ser utilizado por todos os países fez com que surgisse no Brasil a necessidade de mapear todos os processos no seu modelo atual, visto que o Banco X não possuía uma documentação adequada que fornecesse subsídio para uma discussão mais aprofundada de como ajustar o processo para a entrada do novo sistema.

O Banco X realizou ao todo 204 sessões de workshops envolvendo os stakeholders de cada processo que incluíam representantes do time global de operações, o time de tecnologia local e internacional, diretores, gerentes departamentais e de produtos e analistas diversos que possuíam os conhecimentos dos processos executados totalizando 8936 horas de trabalho e

um adicional de 496 horas de revisão do material gerado. Nestes Workshops foram desenhados os fluxos de cada processo utilizando para isto as técnicas de BPM, juntamente com as ferramentas de BPMN, no qual após o desenho do processo atual, chamado de AS-IS pelo Banco X, foi desenhado o novo processo, o qual foi denominado processo TO-BE.

O Banco X utilizou o BPM para efetuar modelagem dos processos já existentes testando inúmeras variações dos processos e como cada uma se comportaria com os ajustes propostos, o BPM foi utilizado também para fazer toda a documentação do projeto e permitir que futuramente fosse realizado o gerenciamento de melhorias e inovações, retornando os resultados destas análises com maior rapidez (SMITH; FINGAR, 2003).

Para os processos de conta corrente foram identificados 47 processos que seriam ajustados na fase de implementação do projeto, no qual 29 deles poderiam ser executados parcialmente ou totalmente fora do país, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Processos de conta corrente – Fase de implementação.

PROCESSOS DE CONTA CORRENTE	
Processo	Processos Internacionalizado?
Parametrização CDB Sweep	Não
Compensação de cheque recebido	Não
Compensação de cheques enviados	Não
Custódia de cheques	Não
Encerramento de conta Interna de Fundos de investimentos	Não
Contas Float	Não
Manutenção - Negócios - Numero Interno	Sim
Contas jurídicas Local Offshore	Sim
Abertura de contas - Setor Público	Sim
Abertura de contas - Conta Registro SBLC	Sim
Eventos Internos na conta corrente	Sim
Abertura de contra Transitória - CCME	Sim
Abertura de conta CCME	Sim
Abertura de conta CDE	Sim
Abertura de conta Cessão	Sim
Manutenção - Bloqueio e desbloqueio de contas	Sim
Manutenção - Produtos	Sim
Encerramento de contas Unilateral	Sim
Encerramento de contas bilateral	Sim
Cheque - Parar pagamento	Não
Emissão de talão de cheque	Não
Float - Collection	Não
Abertura de relacionamento com clientes OFS	Sim
Abertura de relacionamento com clientes - Express Account	Sim
Abertura de segunda conta OFS	Sim
Caixa Automatico - ATM	Não
Fluxo de cheque recebido	Não
Ordem Judicial - BACENJUD	Não
Ordem Judicial- Carta Manual	Não
Manutenção - Incorporação de empresas	Não
Manutenção - Parceria e manutenção do cliente	Não
Manutenção de Produtos	Não
Manutenção de contas resolução 2689	Não
Abertura de contas resolução 2689	Sim
Abertura de Conta Interna - Congenere ou Coligada	Sim
Abertura de Conta Interna Operational	Sim
Abertura de Conta Interna - Operational do tipo Vendor	Sim
Abertura de conta de fundos de investimento	Sim
Conta Registro - Empréstimos offshore	Sim
Contas Registro - Fundos de Investimentos	Sim
Conta Registro - Passageiro FX 2689	Sim
Conta Registro Capital Market	Sim
Conta Registro de carta de crédito	Sim
Conta Registro - Passageiro SFS resolução 2689	Sim
Conta Registro - Risco Sacado	Não
Conta de relacionamento Express	Sim
Segunda conta de relacionamento Express	Sim
Total de processos internacionalizados	29

Fonte: Resultado da Pesquisa

Durante a execução destes workshops foi levantado à quantidade de tarefas manuais, o tempo de execução do processo e a quantidade de recursos (funcionários), utilizados na execução das tarefas e foi feito um comparativo entre o processo AS-IS e o processo TO-BE para mensurar os ganhos obtidos em cada um dos processos.

Ao segregar os processos passíveis de internacionalização foi observado um ganho maior no tempo de processamento médio que foi de 10,3% e a redução de recursos teve um fomento de 13,6% conforme demonstra Tabela 2.

Tabela 2 – Processos de conta corrente – Fase de implementação – Processos Internacionais.

PROCESSOS DE CONTA CORRENTE	AS IS			TO BE			COMPARATIVO		
	Atividades Manuais	Tempo do processo	Recursos Utilizados	Atividades Manuais	Tempo do processo	Recursos Utilizados	Desempenho % Tempo do processo	Desempenho % Recursos Utilizados	
Manutenção - Negócios - Numero Interno	21	06:18:00	16,11	22	05:02:00	16,09	25,2%	0,1%	
Contas jurídicas Local Offshore	50	04:56:00	9,32	56	05:26:00	9,75	-9,2%	-4,4%	
Abertura de contas - Setor Publico	60	12:21:00	0,04	70	12:59:00	0,04	-4,9%	-3,9%	
Abertura de contas - Conta Registro SBLC	36	02:39:00	0,05	42	03:19:00	0,09	-20,1%	-42,0%	
Eventos Internos na conta corrente	8	01:45:00	0,00	8	01:31:00	0,00	15,4%	13,5%	
Abertura de contra Transitória - CCME	20	14:30:00	0,20	15	11:15:00	0,10	28,9%	100,0%	
Abertura de conta CCME	66	14:03:00	5,03	65	13:46:00	4,06	2,1%	23,9%	
Abertura de conta CDE	77	06:16:00	1,75	78	06:29:00	0,95	-3,3%	84,2%	
Abertura de conta Cessão	18	01:21:00	0,64	17	01:18:00	0,64	3,8%	-0,3%	
Manutenção - Bloqueio e desbloqueio de contas	8	00:34:00	0,08	8	00:32:00	0,06	6,3%	25,0%	
Manutenção - Produtos	21	06:01:00	16,09	18	05:29:00	15,70	9,7%	2,5%	
Encerramento de contas Unilateral	48	06:55:00	2,36	45	06:23:00	1,95	8,4%	20,8%	
Encerramento de contas bilateral	48	06:55:00	2,36	45	06:23:00	1,95	8,4%	20,8%	
Abertura de relacionamento com clientes OFS	88	06:03:00	10,30	90	05:46:00	10,36	4,9%	-0,6%	
Abertura de relacionamento com clientes - Express Account	119	08:43:00	19,30	112	07:05:00	16,20	23,1%	19,1%	
Abertura de segunda conta OFS	92	08:35:00	9,10	86	07:43:00	8,70	11,2%	4,6%	
Abertura de contas resolução 2689	29	01:12:00	0,88	17	00:44:00	0,58	63,6%	51,2%	
Abertura de Conta Interna - Congenere ou Coligada	64	05:47:00	3,01	73	05:52:00	3,01	-1,4%	-0,1%	
Abertura de Conta Interna Operational	20	00:51:00	0,43	19	00:48:00	0,43	6,3%	-0,5%	
Abertura de Conta Interna - Operational do tipo Vendor	17	00:56:00	0,46	16	00:53:00	0,46	5,7%	-0,4%	
Abertura de conta de fundos de investimento	33	01:04:00	0,31	26	00:39:00	0,29	64,1%	7,3%	
Conta Registro - Empréstimos offshore	38	02:25:00	0,60	37	02:21:00	0,55	2,8%	9,1%	
Contas Registro - Fundos de Investimentos	57	02:38:00	10,50	53	02:15:00	9,45	17,0%	11,2%	
Conta Registro - Passageiro FX 2689	43	02:41:00	0,30	42	02:35:30	0,27	3,5%	12,1%	
Conta Registro Capital Market	37	02:11:00	0,84	36	02:02:00	0,78	7,4%	7,7%	
Conta Registro de carta de crédito	35	02:44:00	0,49	34	02:32:00	0,46	7,9%	6,5%	
Conta Registro - Passageiro SFS resolução 2689	35	02:15:00	0,32	35	02:04:00	0,25	8,9%	27,0%	
Conta de relacionamento Express	105	08:04:00	19,82	107	08:20:00	20,09	-3,2%	-1,4%	
Segunda conta de relacionamento Express	64	05:19:00	1,00	65	04:59:00	1,00	6,7%	0,0%	
	Média							10,3%	13,6%

Fonte: Resultado da Pesquisa

Dentre os processos que obteve o maior ganho consta o processo “Abertura de conta de fundos de investimento”, aonde o numero de atividades manuais foram reduzidas devido, sobretudo as novas funcionalidades do sistema e o redesenho do processo, sendo que algumas atividades passaram a ser exercidas fora do país.

Os passos necessários para abertura de conta de fundos de investimento no processo AS-IS (Processo que foi substituído) são:

- O departamento de documentação recebe via workflow ou e-mail a solicitação de criação da conta de fundo de investimento, com a respectiva documentação.

- Toda a documentação é analisada pela equipe responsável.

- Caso a documentação esteja correta é encaminhada uma requisição, juntamente com uma cópia da documentação para o time de operações.

- A equipe de documentação inicia a configuração inicial da conta no sistema.

- A equipe de documentação preenche um template para a criação do cadastro global do cliente. No processo AS-IS este envio é efetuado para o time brasileiro de cadastro global de clientes.

- O time brasileiro de cadastro global de clientes recebe o template e a documentação solicitando a criação da conta.

- O time brasileiro de cadastro global de clientes analisa a documentação recebida e verifica se existe alguma inconsistência, caso haja, a documentação é devolvida ao requisitante. Caso a documentação esteja correta é criado o cadastro global de clientes e o protocolo é encaminhado ao time de documentação.

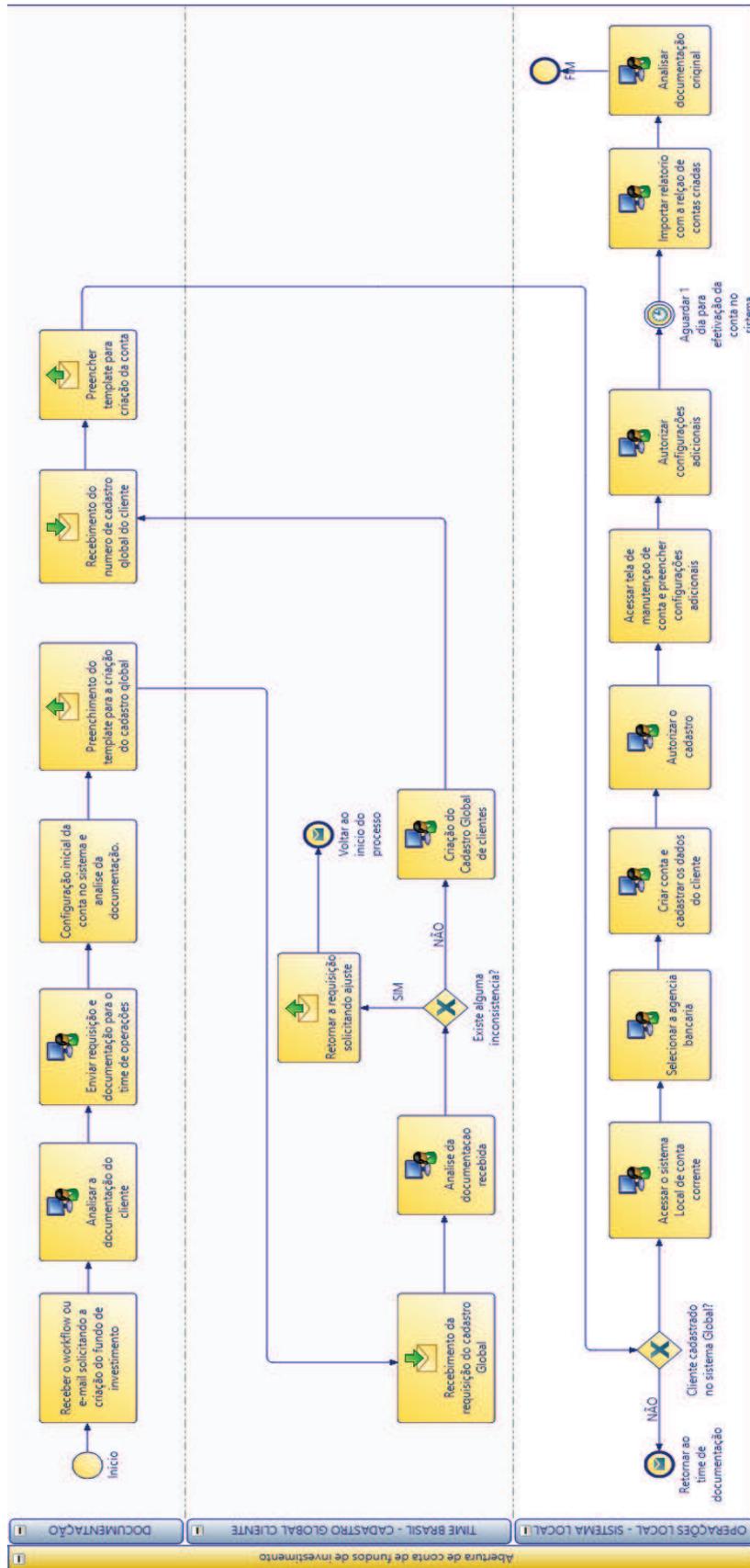
- A equipe de documentação recebe o protocolo com o numero de cadastro global e encaminha um template ao time de operações local para que seja criada a conta.

- O time de operações local verifica se existe o numero de cadastro global. Caso não exista, a solicitação é devolvida ao time de documentação. Caso o numero de cadastro global seja valido é dado inicio ao processo de cadastro da conta no sistema local.

- O time de operações local seleciona a agencia que será responsável pela conta, cadastra todas as informações relativas ao cliente, autoriza a criação da conta, verifica se existe a necessidade de criar contas adicionais para este cliente e aguarda um dia para que o sistema processe a criação da conta.

O time de operações local importa no dia seguinte um relatório para verificar se a conta foi criada e se as informações estão de acordo com a documentação recebida. O processo descrito pode ser visualizado na figura 9.

Figura 9 – Processo AS-IS de abertura de conta de fundos de investimento.



Fonte: Resultado da Pesquisa

No processo AS-IS o cadastro global de clientes é realizado por uma equipe no Brasil e o sistema local disponibiliza a conta para uso no dia posterior a sua criação.

No processo TO-BE ocorreram algumas modificações que auxiliaram no fomento do desempenho do processo, pois as atividades relativas à criação do cadastro global de clientes foram transferidas para as Filipinas, concentrando todo o processo de cadastro global em um único país, liberando o time de operações para outras atividades e ao mesmo tempo o redesenho do processo no novo sistema diminui o número de passos necessários para a abertura da conta, concentrando as informações no mesmo ponto. No novo sistema a disponibilização da conta passou a ocorrer no mesmo dia, não sendo mais necessário esperar o dia seguinte.

Os passos necessários para abertura de conta de fundos de investimento no processo TO-BE (Novo processo) são:

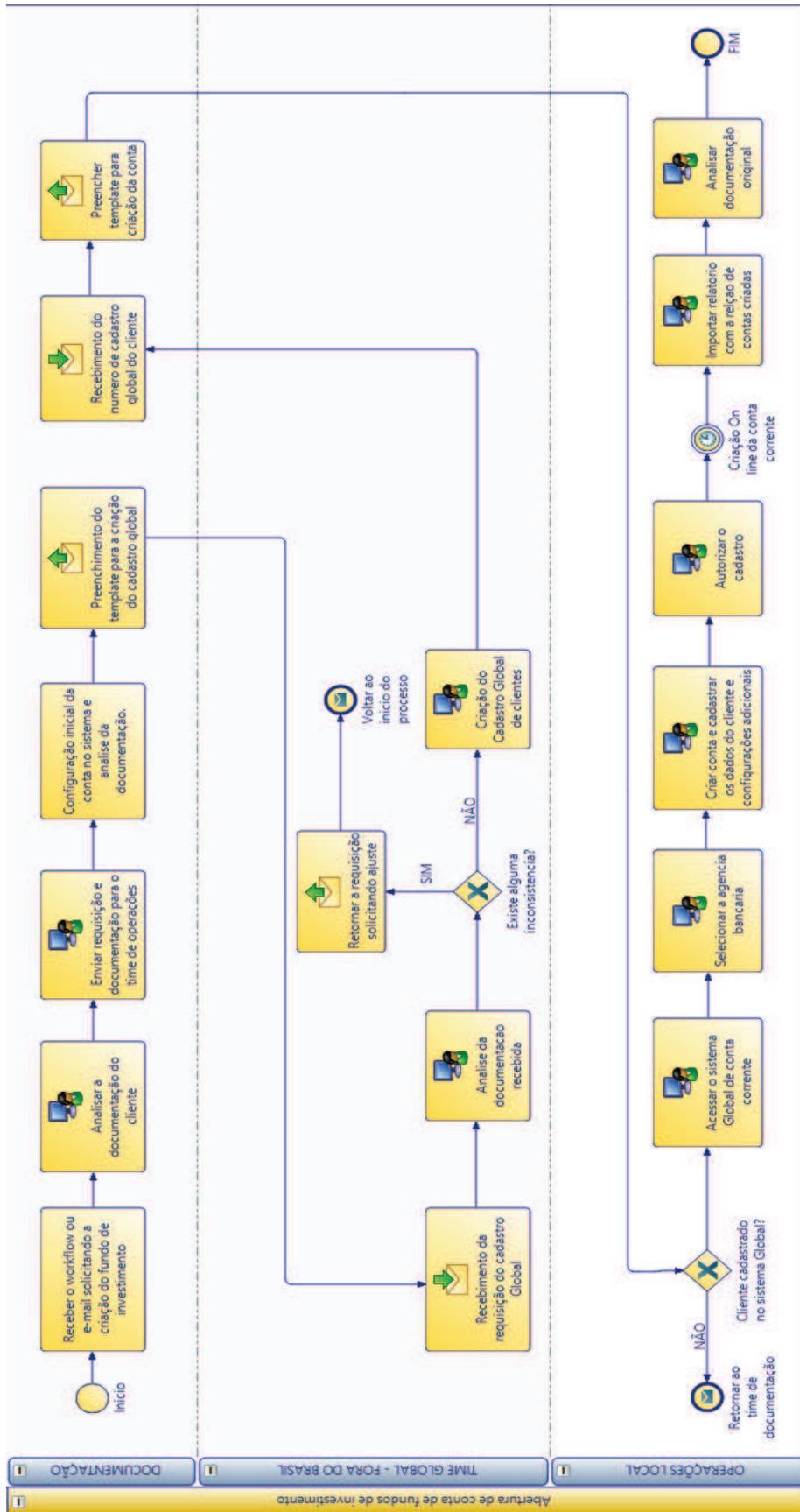
- O departamento de documentação recebe via workflow ou e-mail a solicitação de criação da conta de fundo de investimento, com a respectiva documentação.
- Toda a documentação é analisada pela equipe responsável.
- Caso a documentação esteja correta é encaminhada uma requisição, juntamente com uma cópia da documentação para o time de operações.
- A equipe de documentação inicia a configuração inicial da conta no sistema.
- A equipe de documentação preenche um template para a criação do cadastro global do cliente. No processo TO-BE este envio é efetuado para o time localizado nas Filipinas que realiza o cadastro global de clientes para todos os países que o Banco X opera.
- O time localizado nas Filipinas de cadastro global de clientes recebe o template e a documentação solicitando a criação da conta.
- O time das Filipinas de cadastro global de clientes analisa a documentação recebida e verifica se existe alguma inconsistência, caso haja, a documentação é devolvida ao requisitante. Caso a documentação esteja correta é criado o cadastro global de clientes e o protocolo é encaminhado ao time de documentação.
- A equipe de documentação recebe o protocolo com o número de cadastro global e encaminha um template ao time de operações local para que seja criada a conta.

- O time de operações local verifica se existe o numero de cadastro global. Caso não exista, a solicitação é devolvida ao time de documentação. Caso o numero de cadastro global seja valido é dado inicio ao processo de cadastro da conta no sistema local.

- O time de operações local seleciona a agencia que será responsável pela conta, cadastra todas as informações relativas ao cliente, autoriza a criação da conta, verifica se existe a necessidade de criar contas adicionais para este cliente. No processo TO-BE não é necessário aguardar um dia para a criação da conta. O sistema disponibiliza a conta para uso no momento da sua criação.

O time de operações local importa no dia seguinte um relatório para verificar se as informações relativas à conta estão de acordo com a documentação recebida. O processo descrito pode ser visualizado na figura 10.

Figura 10 – Processo TO-BE de abertura de conta de fundos de investimento.



Fonte: Resultado da Pesquisa

Em alguns casos a internacionalização de processos não trouxe ganho devido à necessidade de se criar controles adicionais e de se acrescentar etapas para tornar o processo padronizado para o mundo todo.

Como exemplo se tem o processo de abertura de conta registro do tipo SBLC no qual foi acrescida a atividade de geração de um cadastro global realizado fora do país que não fazia parte do escopo do processo AS-IS. Esta adição de tarefa fez com que houvesse um incremento no tempo de execução da tarefa.

Os passos necessários para abertura de conta registro do tipo SBLC no processo AS-IS (Processo que foi substituído) são:

- O primeiro passo é que o gerente de relacionamento identifique a necessidade de criação de uma conta registro para os processos operacionais do Banco X. Caso haja a necessidade é analisado se o cliente já possui uma conta corrente. Se esta conta corrente existir deve ser solicitado o seu encerramento antes de dar continuidade ao processo de solicitação de conta registro.

- O gerente de relacionamento deve preencher um formulário de abertura de conta registro.

- O gerente de relacionamento deve verificar se existe a necessidade de solicitar a aprovação da área de produtos para a criação da conta registro para o cliente em questão. Caso haja a necessidade é encaminhado um protocolo para a área de produtos solicitando a permissão e o processo terá continuidade somente quando esta permissão for dada.

- O gerente de relacionamento deve solicitar a permissão da área de compliance para dar andamento no processo de abertura de conta registro. Somente após receber esta permissão é que o processo seguirá.

- Após receber a aprovação da área de compliance o gerente de relacionamento deve solicitar a abertura da conta registro para o time de operações.

- O time de operações irá analisar a documentação e caso identifique alguma inconsistência irá devolver a solicitação ao gerente de relacionamento. Se a documentação estiver correta o time de operações efetua o cadastro no sistema local.

- O time de operações envia os documentos originais para custódia. O processo descrito pode ser visualizado na figura 11.

utilizado como chave para a criação de relatórios gerenciais. Esta etapa teve que ser adicionada ao novo processo, o que fez com que o tempo de abertura para este tipo de conta sofresse impacto.

Os passos necessários para abertura de conta registro do tipo SBLC no processo TO-BE (novo processo) são:

- O primeiro passo é que o gerente de relacionamento identifique a necessidade de criação de uma conta registro para os processos operacionais do Banco X. Caso haja a necessidade é analisado se o cliente já possui uma conta corrente. Se esta conta corrente existir deve ser solicitado o seu encerramento antes de dar continuidade ao processo de solicitação de conta registro.

- O gerente de relacionamento deve preencher um formulário de abertura de conta registro.

- O gerente de relacionamento deve verificar se existe a necessidade de solicitar a aprovação da área de produtos para a criação da conta registro para o cliente em questão. Caso haja a necessidade é encaminhado um protocolo para a área de produtos solicitando a permissão e o processo terá continuidade somente quando esta permissão for dada.

- O gerente de relacionamento deve solicitar a permissão da área de compliance para dar andamento no processo de abertura de conta registro. Somente após receber esta permissão é que o processo seguirá.

- Após receber a aprovação da área de compliance o gerente de relacionamento deve solicitar a abertura da conta registro para o time de operações.

- O time de operações local irá analisar a documentação e caso identifique alguma inconsistência irá devolver a solicitação ao gerente de relacionamento. Caso a documentação esteja correta o time de operações verifica se já existe um cadastro global para este cliente. Caso não exista, o time de operações local solicita ao time de operações global a sua criação. Somente após a criação deste cadastro é que poderá ser dado prosseguimento no processo.

- Após a validação da documentação recebida e da verificação do cadastro global de clientes o time de operações cadastra a conta na nova plataforma global.

- O time de operações envia os documentos originais para custódia. O processo descrito pode ser visualizado na figura 12.

3.2 Processos de cobrança de tarifas

Para o levantamento dos processos de tarifas e o seu redesenho utilizando o BPM foi realizado vinte sessões de workshops com os stakeholders de cada processo que incluíam representantes do time global de operações, o time de tecnologia local e internacional, gerentes departamentais e de produtos e analistas diversos que possuíam os conhecimentos dos processos executados, o que totalizou 131 horas de trabalho e um adicional de 98 horas de revisão do material gerado.

Os processos de tarifas tiveram parte das suas atividades internacionalizadas, sendo executadas nos Estados Unidos, mas o ganho médio de desempenho relativo à redução de recursos humanos e do tempo de execução do processo ficaram próximas à zero, pois houve pouca mudança no processo, concentrando-se basicamente na transferência de parte da execução das tarefas de diversos países para um ponto centralizador nos Estados Unidos. O intuito desta mudança foi o ganho advindo do processamento em massa e da economia advinda de possuir um único sistema para processar todas as tarifas, ao invés de possuir diversos sistemas espalhados pelo mundo. A previsão de economia em tecnologia da informação e com infraestrutura foi de US\$ 5 milhões por ano.

Na tabela 3 é possível visualizar o desempenho de cada processo após a mudança de plataforma e sua internacionalização.

Tabela 3 – Processos de tarifas

PROCESSOS DE CONTA CORRENTE	AS IS			TO BE			COMPARATIVO		
	Atividades Manuais	Tempo do processo	Recursos Utilizados	Atividades Manuais	Tempo do processo	Recursos Utilizados	Desempenho % Tempo do processo	Desempenho % Recursos Utilizados	Processos Internacionalizado?
Cadastro Pacote de tarifas	14	00:55:00	0,20	14	00:52:00	0,20	5,8%	0,0%	Sim
Processo de tarifa de exceção	12	00:30:00	0,30	11	00:32:00	0,30	-6,3%	0,0%	Sim
Manutenção de tarifas	10	01:01:00	0,40	9	01:03:00	0,40	-3,2%	0,0%	Sim
Tarifação Manual	9	00:43:00	0,30	9	00:42:00	0,30	2,4%	0,0%	Sim
Estorno de tarifa	15	00:35:00	0,30	15	00:36:00	0,30	-2,8%	0,0%	Sim
Encerramento de cobrança de tarifas contas encerradas	13	00:37:00	0,30	13	00:36:00	0,30	2,8%	0,0%	Sim
Cancelamento de tarifa	12	00:56:00	0,30	12	00:54:00	0,30	3,7%	0,0%	Sim
Média							0,3%	0,0%	

Fonte: Resultado da Pesquisa

Um exemplo de que os processos ficaram praticamente inalterados e o processo de cadastro de tarifas, no processo TO-BE.

Os passos necessários o cadastro de tarifas no processo TO-BE (Novo processo) são:

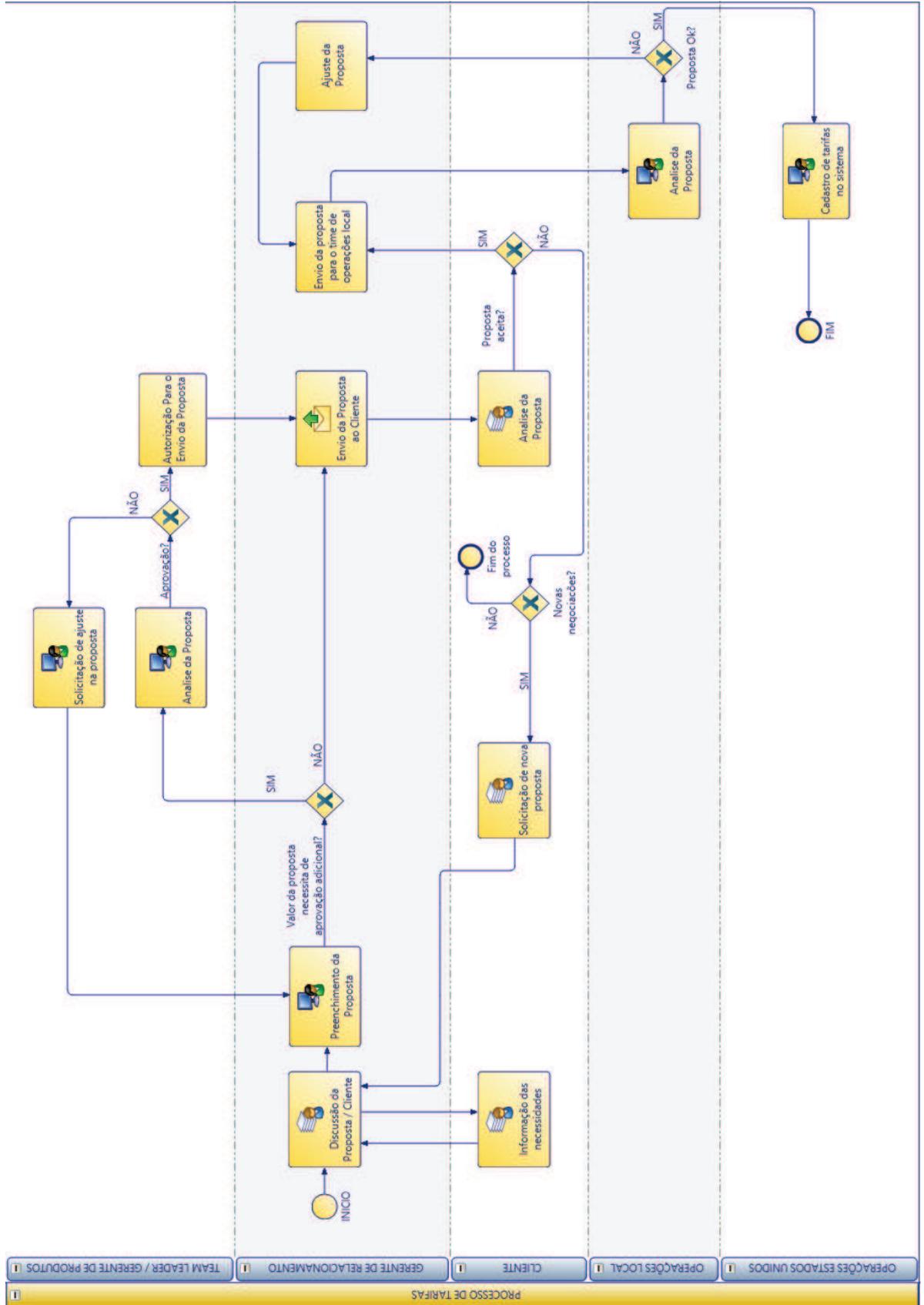
- O processo a tarifação inicia-se com o gerente de relacionamento negociando com o cliente os termos da cobrança e os valores das tarifas. Esta negociação passa pelo crivo do seu gestor direto (Team leader) e dependendo do valor negociado necessita da aprovação adicional do gerente de produtos.

Após esta aprovação é gerado no sistema um arquivo em um formato padrão que é encaminhado para o time de operações local que analisa o arquivo a fim de identificar se há inconsistências, informações pendentes e se o arquivo foi preenchido de forma adequada. Caso as informações estejam corretas é encaminhado para o time de operações nos Estados Unidos, que cadastra no sistema os valores de tarifas do cliente, após análise do arquivo.

Todo o processo de reconciliação dos valores de tarifas é executado nos Estados Unidos, que além da reconciliação fica responsável por cadastrar no sistema todos os pacotes e tarifas negociados em cada um dos países e de efetuar os ajustes solicitados pelos times locais, como estorno de cobranças, por exemplo.

O time de operações local de cada país envia para o time americano as solicitações de ajustes, manutenção e estorno de tarifas quando solicitados pelo gerente de relacionamento. Na figura 13, constam os detalhes do processo de cadastro de tarifa.

Figura 13 - Processo de Cadastro de Tarifas TO-BE



Fonte: Resultado da Pesquisa

No processo AS-IS os passos são praticamente os mesmos, sendo a única diferença que o time local realiza o cadastro das tarifas e executa as manutenções. Os passos necessários o cadastro de tarifas no processo AS-IS (Processo que foi substituído) são:

- O processo a tarifação inicia-se com o gerente de relacionamento negociando com o cliente os termos da cobrança e os valores das tarifas. Esta negociação passa pelo crivo do seu gestor direto (Team leader) e dependendo do valor negociado necessita da aprovação adicional do gerente de produtos.

Após esta aprovação é gerado no sistema um arquivo em um formato padrão que é encaminhado para o time de operações local que analisa o arquivo a fim de identificar se há inconsistências, informações pendentes e se o arquivo foi preenchido de forma adequada. Caso as informações estejam corretas o time local cadastra no sistema os valores de tarifas do cliente, após análise do arquivo.

Todo o processo AS-IS a reconciliação dos valores de tarifas é executado no Brasil, que além da reconciliação fica responsável por cadastrar no sistema todos os pacotes e tarifas negociados e de efetuar os ajustes solicitados pelas áreas locais, como estorno de cobranças, por exemplo.

O time de operações local recebe as solicitações de ajustes, manutenção e estorno de tarifas solicitadas pelos gerentes de relacionamento. Na figura 14, constam os detalhes do processo de cadastro de tarifa.

Para os processos de cobranças de tarifas os maiores ganhos advindos da internacionalização de processos foi à possibilidade de concentrar parte do processamento em um único local o que levou a uma redução de custos transacionais e de infraestrutura.

3.3 Principais Ganhos

Segundo Dunning (1998) é necessário que a empresa obtenha alguma forma de vantagem para internacionalizar os seus processos. No caso do banco X, a implementação do projeto de internacionalização permitiu ao banco a aferição de diversos benefícios que vão desde a geração de novas receitas, redução de custos operacionais e transacionais relacionados à tecnologia de informação (STAL, 2010), até ganhos não mensuráveis como redução dos problemas relacionados à estabilidade do sistema, que ocasionavam experiências ruins com o cliente, restrição para a criação de novos produtos bancários, dificuldade de cumprir regulamentações legais entre outros. O custo do projeto foi na ordem de US\$ 120 milhões de dólares, com previsão de retorno nos próximos dez anos de US\$ 491 milhões dólares em redução de custos e um incremento na receita na ordem de US\$ 508 milhões de dólares provenientes da criação de novos produtos bancários e serviços, conforme conta no quadro 3.

Quadro 3 – Receitas e Reduções de custo esperados nos próximos dez anos.

RECEITAS / REDUÇÃO DE CUSTOS - PRÓXIMOS DEZ ANOS		
BENEFÍCIOS QUANTITATIVOS	Redução / Receita	SEGMENTO
Decomissionamento de sistemas legados = US\$ 288 milhões	Redução	Varejo
Internacionalização de processos = US\$ 15 milhões	Redução	Varejo
Incremento de receita na ordem de US\$ 431 milhões.	Novas receitas	Varejo
Total Varejo: US\$ 734 milhões		
Decomissionamento de sistemas legados = US\$ 52 milhões	Redução	Corporate
Internacionalização de processos = US\$ 3 milhões	Redução	Corporate
Incremento de receita na ordem de US\$ 77 milhões.	Novas receitas	Corporate
Total Corporate: US\$ 132 milhões		
Decomissionamento de sistemas legados = US\$ 6 milhões	Redução	Setor Financeiro
Internacionalização de processos = US\$ 15 milhões	Redução	Setor Financeiro
Total Setor Financeiro: US\$ 21 milhões		
Melhoria no suporte e manutenção = US\$ 11 milhões	Redução	Data Warehouse
Internacionalização de processos = US\$ 5 milhões	Redução	Data Warehouse
Total Data Warehouse: US\$ 16 milhões		
Economia devido à implementação de novos ambientes = US\$ 96 milhões.	Redução	Tecnologia da Informação
Total Tecnologia da Informação = US\$ 96 milhões		
Total economia: US\$ 491 milhões		
Total novas receitas: US\$ 508 milhões		
Total Geral (Novas receitas + Economia): US\$ 999 milhões		

Fonte: Resultado da Pesquisa

Estes valores demonstram a forma como a TI promove uma lucratividade crescente e propicia uma vantagem competitiva ao setor bancário, com o fomento da sua estrutura de serviços e custos, além de gerar novas áreas de negócios e produtos.

O antigo sistema possuía limitações que não permitia que fossem criados novos serviços ou produtos, ou quando o permitia o custo era demasiadamente alto, o que impedia que o banco alavancasse as suas receitas devido a limitações existentes antes da implementação do sistema, um exemplo disto, é o produto de fundos automáticos, conhecidos popularmente por “raspa conta” no qual o banco retira os recursos que sobram na conta corrente do cliente e os aplicam em uma carteira de investimentos, compartilhando com o cliente parte deste rendimento. Com a implementação do novo sistema global que permite maior flexibilidade para geração de novos produtos é esperado que o Banco X crie novos serviços e produtos nos próximos dez anos que fomentem a sua receita.

Outro ponto importante é que o Banco X conseguiu auferir benefícios não financeiros com a implementação do novo sistema, como a padronização das informações em todos os países em que atua, utilizando as mesmas métricas para a geração dos relatórios gerenciais. Antes da implementação do sistema global, cada sistema local gerava suas próprias métricas e cada um destes sistemas gerava a informação em um padrão próprio o que dificultava a

consolidação dos resultados de todos os países, e conseqüentemente gerava informações de menor qualidade para os executivos que a analisavam.

Dentre os principais benefícios gerados pelo projeto destaca-se:

- O sistema antigo apresentava constantes problemas e instabilidade o que ocasionava em muitos casos experiência ruim com os usuários e clientes. Na nova plataforma global esta estabilidade foi fomentada, deixando o sistema mais robusto.

- No antigo sistema havia a necessidade de se criar diversos processos com o intuito de contornar deficiências do sistema ou gaps tecnológicos. Durante a implementação do novo sistema estes processos foram mapeados e a maior parte das deficiências foi contornada.

- Ao longo dos anos foram desenvolvidos diversos programas pelos usuários dos departamentos para atender necessidades de processamento que não eram atendidas pelo antigo sistema. O novo sistema possui funcionalidades que substituíram grande parte destes programas.

- A infraestrutura do antigo sistema se tornou inflexível e custosa. O novo sistema possui uma infraestrutura mais flexível e que permite a criação de novas funcionalidades dispendendo menor tempo e a um custo menor.

- O antigo sistema apresentava problemas relativos a limitações de escalabilidade diretamente relacionado ao número de usuários e produtos suportados pelas soluções, o que não permitia campanhas para a adesão maciça de clientes ou a criação de diversos produtos. A nova plataforma foi criada para supri esta limitação.

- No antigo sistema havia maior complexidade para atender itens regulamentários devido ao fato de ser um sistema elaborado em uma linguagem antiga, com pouca documentação sobre as alterações que foram executadas nas últimas décadas e a carência de profissionais capacitados a alterar o programa. A plataforma atual segue as novas políticas de documentação e sua linguagem é de mais fácil manutenção.

- Foi reduzido o numero de erros nos serviços de pagamentos, empréstimos e conta corrente, que eram mais comuns no antigo sistema.

- A nova plataforma propiciou também a disponibilização de novos recursos e funcionalidades existentes em outros países que até então não eram utilizadas no Brasil.

O Banco X passou a utilizar o BPM para realizar melhorias de negócios focadas em processos e a documentar as suas atividades de forma padronizada.

Dentre os principais problemas encontrados até o presente momento pelos gerentes reside no fato de alguns funcionários estão tendo problema para se adaptar as novas ferramentas disponíveis e que algumas funcionalidades não estão funcionando de forma adequada e ainda estão sendo ajustadas pela equipe de TI.

CONCLUSÃO

A internacionalização de processos de negócios habilitados pelo BPM e pela tecnologia da informação voltada para o segmento bancário ainda necessita de maior foco na literatura e nas pesquisas científicas devido o seu potencial de redução de custos, fomento de processos e da possibilidade de alavancar a criação de novos produtos e serviços no segmento bancário.

Este estudo teve como objetivo fornecer uma melhor compreensão de como a TI, apoiada pelo BPM possibilitou a geração de ganhos para a organização dentro do segmento bancário, no qual foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os temas segmento bancário, BPM, processos de negócio, internacionalização e a tecnologia como recurso, aonde foi selecionado um banco envolvido com internacionalização de processos e realizado um estudo de caso para fornecer o embasamento necessário.

Com base nos resultados da pesquisa referente à questão sobre a internacionalização de processos de negócios habilitados pela TI com o apoio do BPM para a geração de ganhos para a organização no segmento bancário, foi identificado que o Banco X obteve por meio da tecnologia da informação subsidiada pelo BPM o aporte necessário para internacionalizar parte de seus processos, reduziu desta forma custos de processamento e propiciou a geração de novas receitas, permitindo a incorporação de novos clientes e volumes de transações sem impactar os níveis de desempenho ou serviço, o que demonstrou para este caso em específico que a internacionalização de processos de negócios habilitados pela TI com o apoio do BPM pode gerar ganhos para a organização.

Como resultado o Banco X internacionalizou parte dos seus processos por meio do BPM e o apoio da TI para a geração de uma receita adicional prevista de US\$ 508 milhões nos próximos dez anos e uma redução de custos na ordem de US\$ 491 milhões, além de benefícios intangíveis, com um projeto orçado em US\$ 120 milhões.

Dentre benefícios intangíveis auferidos pela internacionalização dos processos e a substituição do sistema local por um sistema global foi o aumento de desempenho e a disponibilização de novos recursos e funcionalidades que auxiliaram a fidelização de clientes de acordo com os gerentes de produtos do Banco X.

Outro ponto importante é que o antigo sistema apresentava riscos operacionais que foram mitigados com a implementação do projeto via utilização do BPM, além de propiciar a geração de relatórios gerenciais com menor esforço e custo, permitindo que as alçadas superiores tenham acesso as informações de forma mais rápida e precisa.

Dentre as limitações desta pesquisa reside o fato que o estudo de caso não permite a generalização dos resultados obtidos e que o estudo de caso tem forte influencia das percepções dos entrevistados e que pode haver viés pessoal em suas respostas.

Considerando as limitações deste estudo, são propostas as seguintes sugestões para pesquisa futuras:

- Estudo de novas aplicações do BPM e da TI para a internacionalização de processos de negócios em outros segmentos, tais como: serviços, indústria, etc.
- Estudos sobre a aplicabilidade da internacionalização de processos de negócios habilitados pelo BPM e pela TI para bancos públicos.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, A. L.; DE MOURA ALBERTIN, R. M. **Dimensões do uso de tecnologia da informação: um instrumento de diagnóstico e análise.** Revista de Administração Pública, v. 46, n. 1, p. 125-151, 2012.
- ALBERTIN, A. L.; DE MOURA ALBERTIN, R. M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio.** Atlas, 2009.
- ANDERSEN, O. **On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis.** Journal of International Business Studies Vol. 24, No. 2, pp. 209-231, 1993.
- AGARWAL, V; NAIK. N (2004) **“Risks and Portfolio Decisions Involving Hedge Funds”**, Review of Financial Studies, Vol. 17, No. 1, pp. 63–98. 2004
- ARAÚJO, C. A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais.** Em Questão, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, jan./jun. 2006.
- BALDAM, R; VALLE, R; PEREIRA, H; HILST, S; ABREU, M; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM - Business Process Management.** São Paulo: Editora Érica, 2009.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **O Sistema Brasileiro de Pagamentos.** Brasília. DEBAN – Departamento de Operações Bancárias e de Sistema de Pagamentos. 2004.
- BARAKAT, A; HUSSAINEY, K. **Corporate Governance and Risk Reporting: Evidence from Operational Risk Disclosures in European Banks.** Social Science Research Network. March, 2011.
- BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. Cap.5, p. 141-216, 2008.
- BONOMA, T. V. **Case research in marketing: opportunities, problems, and a process.** Journal of marketing research, p. 199-208, 1985.
- BORGMAN, C. L; FURNER, J. **Scholarly communication and bibliometrics.** Annual Review of Information Science and Technology 36: 3-72, 2002.
- CAMARGO, P. O. **A evolução recente do setor bancário no Brasil.** Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.
- CAMAZANO, M. A; ARIMA, C. H. **Influência Do “Sarbanes-Oxley Act Of 2002” Sobre O Gerenciamento Do Risco Operacional Em Instituições Financeiras Brasileiras.** In: 18º Congresso Brasileiro de Contabilidade. 2008.

CAMILO, F. C; PESSÔA, M. S. P; NOGUEIRA, R.V. **A Melhoria de Desempenho de Processos em uma Instituição Bancária Brasileira: Um Estudo de Caso.** 7º Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, São Paulo, 2012.

CARLSON, S. **How Foreign is Foreign Trade – A Problem in International Business Research**, Uppsala University, Uppsala, 1975.

CARRARA, A. R; PESSÔA, M. S. P. **Aplicação De Técnicas De Gestão Por Processos (BPM) Em Uma Praça De Atendimento Ao Cidadão.** Em: XXIX Encontro Nacional De Engenharia De Produção, Salvador, 2009.

CATELLI, A; SANTOS, E. S. **Mensurando a criação de valor na gestão pública.** Revista de Administração Pública. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423–449, 2004.

CERETTA, P. S; NIEDERAUER, C. A. P. **Rentabilidade e eficiência no setor bancário brasileiro.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 7-26, 2001.

CHUDNOVSKY, D; LÓPEZ, A. **A third wave of FDI from developing countries: Latin American TNCs in the 1990s.** Transnational corporations, v. 9, n. 2, p. 31-74, 2000.

CRAGG, P; MILLS, A. **IT support for business processes in SMEs.** Business Process Management Journal, v. 17, n. 5, p. 697-710, 2011.

DOLCI, P. D. **Explorando as dimensões da gestão do portfólio de TI (GPTI) com gestores de TI em empresas brasileiras.** Encontro da ANPAD, XXXIII, São Paulo. Anais... ANPAD, 2009.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993

DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions.** Journal of international business studies, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

FARIA, F. A; MACADA, A. C. G. **Impacto dos investimentos em TI no resultado operacional dos bancos brasileiros.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 51, n. 5, p. 440-457, 2011.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014.** São Paulo: Federação Brasileira de Bancos, 2014.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2015.** São Paulo: Federação Brasileira de Bancos, 2015.

FERREIRA, C. F; FARINA, E M. M. Q. **Concorrência e Performance do Setor Bancário em um Mercado Heterogêneo.** Revista ANPEC, v. 6, p.157-189, 2005.

FONSECA, C. E. C; MEIRELLES, F. S; DINIZ, E. H. **Tecnologia bancária no Brasil: uma história de conquistas, uma visão de futuro.** FGVRAE, 2010.

FONSECA, E. N. **Bibliometria: teoria e prática.** São Paulo: Cultrix, Ed. da USP, 1986.

FORSGREN, M; HAGSTRÖM, P. **"Ignorant and impatient internationalization? :The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms"**, Critical

perspectives on international business, Vol. 3 Iss: 4, pp.291 – 305, 2007.

GARVIN, D. **The processes of organization and management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GHAMARI, M; SAEIDINA, M; HASHEMI, M; AGHAEI, M. “**Intangible assets reporting**”, Australian Journal of Business and Management Research, Vol. 1 No. 11, pp. 70-73, 2012.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE, São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, 2000.

GONZALEZ, A; MICCO. A; MONTOYA. A. **Dollarization, foreign ownership, and competition in the banking industry in Latin America**. Emerging Markets Finance and Trade, v. 51, n. 1, p. 90-107, 2015.

GUIMARÃES, P. “**How does foreign entry affect the domestic banking market? The Brazilian case**”, Latin American Business Review, v.3, n. 4, p.121-140, 2002.

HAMEL, G: **Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances**. Strategic Management Journal, 12: 83 103, 1991.

HEASLEY, P: **Os bancos não sobreviverão às novas tecnologias**. Entrevista [31/10/2014]. Isto É Dinheiro. Entrevista concedida a Natalia Flach. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/entrevistas/20141031/bancos-nao-sobreviverao-novas-tecnologias/204607.shtml>. Acesso em 22/03/2015.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, H. **Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations**. IBM systems journal, v. 32, n. 1, p. 472-484, 1993.

HSU, C: **Internationalization and Performance: The S-curve Hypothesis and Product Diversity Effect"**, Multinational Business Review, Vol. 14 Iss 2 pp. 29 – 46, 2006.

JACOSKI, C. A; GRZEBIELUCHAS, T. **Modelagem da contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM-gerenciamento de processos de negócio**. Produto & Produção, v. 12, n. 3, p. 29-37, 2011.

JASIMUDDIN, S. M. **Disciplinary Roots of Knowledge Management: A Theoretical Review**. International Journal of Organizational Analysis. 14(2), 171-180. 2006

JENSEN, M. C. **Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeover**. American Economic Review, 76: 323-329, 1986.

JOHANSON, J; VAHLNE, J. **The Internationalization Process of The Firm - A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments**. Journal of International Business Studies, p. 23-32, 1977.

JUNIOR, S. M; GRAMANI, M. C. N; BARROS, H. M. **Despesas com tecnologia da informação e eficiência organizacional: novas evidências do setor bancário brasileiro**. RAI Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 1, p. 138-161, 2014.

- KEEN, P. G. W. **The process edge: creating value where it counts**. Harvard Business Press, 1997.
- KENT, E; JAN, J; ANDERS, M; DEO, S. **Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process**. Palgrave Macmillan Journals, Vol. 28, No. 2, pp. 337-360, 1997.
- KEARNS, G. S; SABHERWAL, R. **Strategic alignment between business and information technology: a knowledge-based view of behaviors, outcome, and consequences**. Journal of management information systems, v. 23, n. 3, p. 129-162, 2006.
- KO, R. K. L. **A computer scientist's introductory guide to business process management (BPM)**. Crossroads, v. 15, n. 4, p. 4, 2009.
- LEE, H; BYOUNGGU, C. **Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination**. Journal of management information systems, 2003.
- LIMA, A. C. **Análise Prospectiva da Indústria Bancária no Brasil: Regulação, Concentração e Tecnologia**. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, n. 5, p. 546-567, 2016.
- MEIRELLES, F. S. **Administração de Recursos de Informática**. 24. ed. Pesquisa Anual. São Paulo: Centro de Tecnologia da Informação Aplicada – CIA, FGV-EAESP, 2013.
- NETO, J. B. P; PAULI, R. C. **O setor bancário no Brasil: transformações recentes, rentabilidade e contribuições à atividade econômica**. Economia & Tecnologia - Ano 04, Vol. 12, 2008
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização & Métodos. Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Atlas. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas, v. 15, 2000.
- OLIVEIRA, L. B; ÁVILA, M. G. **Descentralização em unidades de negócio: O caso de uma empresa do setor financeiro**. RAC, v. 3, n. 1, 127-146, 1999.
- PAULA, L.F; OREIRO, J. L. **Sistema Financeiro: uma análise do setor bancário brasileiro**. Revista de Economia Política, vol. 28, nº 1 (109), pp. 178-182, 2007.
- PAULA, L.F; OREIRO, J. L; BASILIO, F. A.C. **Estrutura do setor bancário e o ciclo recente de expansão do crédito: o papel dos bancos públicos federais**. Nova Economia, v. 23, n. 3, p. 473-520, 2013
- PELAEZ, V et al. **Fundamentos e microfundamentos da capacidade dinâmica da firma**. Revista Brasileira de Inovação, v. 7, n. 1 jan/jun, p. 101-125, 2009.
- PIMENTA, C.C. **Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 3, n. 29, p. 172-187. 1995.
- PORTER, M. E. **Towards a dynamic theory of strategy**. Strategic management journal, v. 12, n. S2, p. 95-117, 1991.

- RAY, G; BARNEY, J. B; MUHANNA, W. A. **Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view.** Strategic management journal, v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.
- REDDY, D. P. S. "**Resource based view of internationalization: evidence from Indian commercial banks**", Journal of Asia Business Studies, Vol. 10 Iss 1 pp. 41 – 60, 2016.
- REZENDE, S. F. L. **Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais.** R.Adm., São Paulo, v.42, n.2, p.155-166, abr./maio/jun. 2007.
- ROSEMANN, M; VOM, B. J. **The six core elements of business process management. In: Handbook on business process management 1.** Springer Berlin Heidelberg, 2015.
- RYAN, K; L. KO. **A computer scientist's introductory guide to business process management (BPM),** ACM Crossroads, v.15 n.4, p.11-18, June 2009.
- SANTOS, R. B. O.; AZEREDO, J. S.; CARVALHO, R. A. **A Utilização do Business Process Management (BPM) como Ferramenta de Apoio ao Gerenciamento das Comunicações em Projetos.** Em: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2009. Salvador (BA). Anais do XXIX do Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, 2009.
- SCHEER, A; MARKUS, N. **ARIS architecture and reference models for business process management.** Springer Berlin Heidelberg, 2000.
- SCHWARZ, A et al. **A dynamic capabilities approach to understanding the impact of IT-enabled businesses processes and IT-business alignment on the strategic and operational performance of the firm.** Communications of the Association for Information Systems, v. 26, n. 1, p. 4, 2010.
- SEBASTIAN, M; HERNANSANZ, C. **“The Spanish Banks’ Strategy in Latin America”**, SUERF Studies 9, Vienna, 2000.
- SHAPIRO, A. C. **"Multinational Financial Management"**, Massachusetts, Allyn and Bacon Inc., 1992
- SIAW, I; YU, A. **An analysis of the impact of the internet on competition in the banking industry, using porter's five forces model.** International Journal of Management, v. 21, n. 4, p. 514, 2004.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave.** 1. ed.Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.
- SRIVASTAVA, R. K; SHERVANI, T. A; FAHEY, L. **Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing.** The Journal of Marketing, p. 168-179, 1999.
- STAL, E; MARINHO, A. **Análise Do Processo De Descentralização Da Gestão Orçamentária Em Uma Empresa Estatal: O Caso Da Companhia De Saneamento Básico Do Estado De São Paulo (Sabesp).** RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 35-49, 2004.

STAL, E. **Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas**. DOI: 10.5585/RAI. 2010448. RAI: revista de administração e inovação, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010.

SYKES, W. **Validity And Reliability In Qualitative Market-Research-A Review Of The Literature**. Journal of the Market Research Society, v. 32, n. 3, p. 289-328, 1990.

TALLON, P. P. **A process-oriented perspective on the alignment of information technology and business strategy**. Journal of Management Information Systems, v. 24, n. 3, p. 227-268, 2007.

TEECE, D. J; PISANO, G; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. Strategic management journal, p. 509-533, 1997.

TERLAGA, N. D. M. R. J. **"The Decentralization Controversy"**, Handbook of Business Strategy, Vol. 1 Iss 1 pp. 175 - 182, 2000.

TREGEAR, R; JESUS, L; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o escritório de processos**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2013.

VAN, D. A; WILL, M. P; ARTHUR, H. M. H; MATHIAS, W. **"Business process management: a survey"**. In Proceedings of the 2003 international conference on Business process management (BPM'03). Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 1-12. 2003.

VASCONCELOS, Y. L et al. **Reflexos da globalização: uma análise das formas de inserção no mercado internacional**. Sitientibus, Feira de Santana, n. 39, p. 95-130, 2008.

VLCEK, D. J. **"ORGANIZATION STRATEGY: decentralization: what works and what doesn't."**, Journal of Business Strategy, Vol. 8 Iss 2 pp. 71 – 74, 1987.

VOM BROCKE, J; ROSEMAN, M. **Handbook on business process management**. Heidelberg: Springer, 2010.

WESKE, M. **Business process management: concepts, languages, architectures**. Springer Science & Business Media, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2010.

YOSHIKUNI, A. C; ALBERTIN, A. L. **Model Analysis of the Relationship Between Strategic Organization Knowledge and the Use of Information Systems in Firm Performance in Brazil**. Chinese Business Review, v. 13, n. 5, 2014.

YOSHIKUNI, A. C; JERONIMO, L. R; GALEGALE, N. V. **A Study Of Corporate Performance Management Use In Business Plan Management Model Of Companies Located In Brazil**. In: International Conference on Information Systems and Technology Management. 2007.

APÊNDICE

PROTOCOLO DE PESQUISA
<p align="center">Título</p> <p>Internacionalização De Processos De Negócios Habilitados Pelo BPM (Business Process Management) E Pela Tecnologia Da Informação: Um Estudo De Caso De Um Banco Global</p>
<p align="center">Dados do Pesquisador:</p> <p>Rodrigo Figueredo de Almeida Mestrando em em Gestão e Tecnologia em Sistemas Produtivos E-mail: rodrigof.almeida@gmail.com</p>
<p align="center">Objetivo</p> <p>Desta forma, este estudo tem como objetivo fornecer uma melhor compreensão de como a TI, apoiada pelo BPM, pode possibilitar a geração de ganhos para a organização dentro do segmento bancário.</p>
<p align="center">Objetivo Específico</p> <p><input type="checkbox"/> Realizar uma pesquisa bibliográfica a respeito dos temas: segmento bancário, BPM, processos de negócio: internacionalização e apoio de TI; <input type="checkbox"/> Selecionar um banco envolvido com internacionalização de processos; <input type="checkbox"/> Desenvolver um estudo de caso com o banco selecionado, investigando os fatores relacionados aos ganhos advindos da internacionalização de processos habilitados pela TI e apoiados por BPM; <input type="checkbox"/> Analisar os resultados obtidos.</p>
<p align="center">Questão de pesquisa</p> <p>A internacionalização de processos de negócios habilitados pela TI com o apoio do BPM gera ganhos para a organização no segmento bancário?</p>
<p align="center">Aspecto metodológico</p> <p>A natureza deste estudo é uma pesquisa do tipo descritiva e a sua abordagem é qualitativa, pois este tipo de abordagem permite a compreensão de como os processos de internacionalização de negócios são realizados, permitindo desta forma, analisar e descrever tais processos segundo o referencial teórico. Este estudo de caso é do tipo único com enfoque holístico</p>
<p align="center">Setor Alvo</p> <p>Segmento bancário</p>
<p align="center">Organização</p> <p>A empresa alvo para este estudo foi um banco internacional sediado nos Estados Unidos e com atuação em mais de cem países e que oferece no Brasil diversos serviços bancários, como seguros, empréstimos, cartões de crédito e produtos de investimento, para o segmento varejista e corporativo com foco em médias e grandes empresas. O estudo de caso foi efetuado em um Banco que não desejou sua identificação, por este motivo foi chamado de Banco X. Este banco implementou a internacionalização de processos e utilizou o BPM como subsídio para esta tarefa, juntamente com o suporte da área de tecnologia da informação para a criação de um sistema global.</p>

Procedimentos de coleta de dados
Coleta de dados
Pesquisa realizada por entrevistas de forma não estruturada, com perguntas abertas e de sentido genérico utilizando um roteiro como orientação.
Fonte de dados
Primárias: Entrevistas com funcionários do Banco X
Secundárias: Documentos recebidos pela empresa, artigos, livros.
Local da coleta de dados
Matriz da empresa no Brasil
Prédio de operações do banco - Brasil
Entrevistas por telefone para profissionais fora do país (Estados Unidos, Colômbia e Índia)
Plano de coleta de dados
Entrevistas para coleta de dados sobre os processos
Reuniões para discussão dos processos
Preparação das visitas
Leitura prévia da documentação
Tabulação dos processos
Questões
Por que foi decidido a implementação do projeto? Quais os principais objetivos do projeto?
Quais as principais deficiências do sistema atual?
Como foram levantados os processos que fariam parte do projeto?
Quais os processos que foram considerados como passíveis de internacionalização?
O propósito e escopo dos processos ficaram claros?
Como foram realizados os workshops para o desenho e escolha dos processos?
Como foram mapeados os processos AS-IS?
Como foram desenhados os processos TO-BE?
Quais foram as dificuldades encontradas na construção de modelos?
Como foi utilizado o BPM na construção dos modelos?
Quais os principais ganhos observados?
Quais foram os principais recursos de TI na condução de processos de BPM?
Quais funções da gestão de processos de negócio foram julgadas mais importantes?
Quais processos de negócio incorporaram metodologias de BPM?